Administre su Consultorio como una Empresa de Servicios

Segunda Edición

Jorge Antonio Parás Ayala
Gabriela Estrada Chapman









AMOLCA



ADMINISTRE SU CONSULTORIO COMO UNA EMPRESA DE SERVICIOS





Dr. Jorge Parás Ayala
Lic. Gabriela Estrada Chapman







AMOLCA

Administre su Consultorio como una Empresa de Servicios



AMOLCA

Editor-Coordinador: Gabriel Santa Cruz M.

Jorge Antonio Parás Ayala - Gabriela María Estrada Chapman

Administre su Consultorio como una Empresa de Servicios

Publicación en Idioma Español

Actualidades Médico Odontológicas Latinoamérica, C.A. (AMOLCA)

ISBN: 980-6574-06-0

Depósito Legal: LF.5022004658106

Edición Año 2005

Diagramación y Artes Finales: Beatriz Hernández Vásquez

Impreso por Panamericana Formas e Impresos S.A.
Impreso en Colombia Printed in Colombia.



España
Ronda del Ingenioso Hidalgo, 33
28034, Madrid, España
Tefs: (91) 372.1377 - 735.3441
Fax: (91) 372.0391
E-mail: info@eurolibrostecnicos.com
Web: http://www.eurolibrostecnicos.com

Venezuela
1ra. Avenida Sur de Altamira,
Edificio Rokaje, Planta 3, Urb. Altamira
Aptdo Postal 68772 - 1062-A
Caracas - Venezuela
Telfs: (58 212) 266.6176 - 266.86.01
Fax: (58 212) 264.4608
e-mail: amolca@telcel.net.ve
Web: www.amolca.com.ve

México
Arquitectura 49-101,
Colonia Copilco
Universidad México - D.F. México
Telfs: 565.80882 - 565.80019 -
533.95021 - 555.43832 -
Fax: 565.91998
E-mail: amolca@prodigy.net.mx
Web: http://www.amolca.net

Delegaciones
Argentina - Bolivia - Colombia - Costa Rica - Chile - Ecuador - El Salvador - Estados Unidos - Guatemala - Honduras - Nicaragua - Panamá - Paraguay - Perú - República Dominicana - Uruguay

Administre su Consultorio como una Empresa de Servicios

Jorge Antonio Parás Ayala
• Cirujano Dentista - Universidad Autónoma de México
• Profesor de Prótesis, Oclusión y Administración
de la Asociación Dental Mexicana
• Socio Fundador de Espaga, Consorcio
de Asesoría de Consultorios:
- Clínicas Médicas en General, para Administrarlas
como Empresas de Servicios
- Asesor y Analista Físico de Áreas Administrativas,
Contable, Laboral, Legal,
Imagen Corporativa y de Comunicación
• Asesor y Consultor de Ivoclar-Vivadent

Gabriela Estrada Chapman
• Licenciatura en Comunicación - Universidad Iberoamericana, A.C
Especialidad: Publicidad y Relaciones Públicas
• Asesoría al Congreso Mundial de la Federación Internacional
y a la Asociación Dental Mexicana: Coordinación
de la Campaña de Mercadotecnia y de la Publicidad
en Medios Impresos y Radio
• Asesoría en Promoción, Publicidad y Mercadotecnia, Telemarking
a la Asociación Dental del Distrito Federal - México
• Socia Fundadora de Espega, Consorcio de Asesoría
en Consultorios Médicos en General

Contenido

Introducción

Nuestro objetivo principal es poner a su alcance los conocimientos y herramientas necesarias para dirigir su consultorio como una empresa de servicios.

Los conceptos que exponemos a continuación son aplicables a cualquier consultorio, en función o en la fase de planeación, no afecta la dimensión, el lugar o la especialidad; lo fundamental, es reconocer que usted eligió este medio para realizarse como profesional y sobre todo, obtener beneficios económicos para satisfacer sus necesidades.

Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig realizan un análisis en su libro *"Administración de las organizaciones"*, consideran que en el consultorio médico se llevan a cabo distintas tareas; se manejan problemas de salud con un alto grado de especialización y al mismo tiempo, se disocia el área médica, de la administrativa.

En el consultorio médico como en la empresa, se combinan materiales, habilidades técnicas y humanas, se establecen objetivos; se elabora una filosofía personal, se ejercen funciones administrativas y se invierte capital para obtener utilidades. También, se utiliza un proceso de producción como en cualquier organización de servicios, pero con una gran diferencia, en el consultorio, se trabaja con seres humanos.

El médico es un empresario porque inició un negocio propio. Esta empresa requiere de una organización y una dirección que se ejerza con liderazgo y creatividad ante los empleados y los pacientes. Todas las empresas requieren desarrollar nuevas ideas para mantener un liderazgo en su ramo. Por ejemplo, Henry Ford imaginó una manera diferente de producir automóviles, su innovación fue la línea de montaje. Otro ejemplo, sería Apple Computer, en donde Steven Jobs y Stephen Wosniak tuvieron la idea de desarrollar una pequeña computadora para uso casero y al poco tiempo alcanzaron un nivel de ventas inimaginable.

Las compañías se inician con grandes ideas, aunque no todas logren tener éxito, lo importante es mantenerse y renovarse constantemente. El corazón del crecimiento de un negocio es el espíritu de competencia e innovación. Para ser creativo se requiere de una actitud mental positiva, un gran deseo de progresar y estar dispuesto a pensar que siempre hay algo que se puede mejorar.

El médico aporta un valor agregado a su estrategia de servicio con: conocimientos, experiencia, equipo y materiales para brindar tratamientos con calidad a sus clientes - pacientes.

Para alcanzar una eficiencia económica, el médico necesita analizar los costos en la aplicación de los tratamientos para: definir la utilidad, elegir el procedimiento más apropiado y la tecnología que le permita aplicarlos bien desde la primera vez. Finalmente, lo que motiva e impulsa a la economía de cualquier negocio son las ganancias, no implica que el médico descuide la ética profesional, al contrario, la fomentará y la practicará en todo momento.

Inicie el cambio en sí mismo

Por naturaleza los seres humanos tenemos una resistencia al cambio y a lo desconocido, deséchela, porque puede y lo debe hacer. La época actual de grandes cambios económicos, políticos y sociales, indica que para mantenerse en funcionamiento, debe administrar sus recursos eficientemente y planear su crecimiento.

Rompa con esa resistencia al cambio, todos deseamos tener éxito, pero pocas veces nos detenemos a pensar cómo alcanzarlo. La mente es muy poderosa, tiene una gran capacidad para almacenar imágenes, ideas, deseos y ansiedades. Aunque todos tenemos la misma capacidad, no todos la utilizamos al máximo. ¿De qué depende?

Los seres humanos al nacer contamos con una herencia genética, tenemos instintos de supervivencia y necesidades. Durante el crecimiento y desarrollo el ser humano acumula experiencias y conocimientos que forman la *personalidad*. Durante este periodo, también se incrementa la capacidad de aprendizaje, la socialización y se determina el comportamiento en todos los ámbitos: individual, familiar, social y profesional.

Cabe destacar que el hombre como ser creativo, busca su realización. Los modelos educativos tradicionales, han producido grandes pensadores racionales, pero poco creativos. Si algo caracteriza a la calidad empresarial y la alta productividad, es la gran cantidad de ingeniosas innovaciones y la permanente dinámica de cambio.

El enemigo mortal de la creatividad, es la lógica prematura que ataca a las ideas cuando están en proceso de germinación, como sería la frase «*lo que propones no es lógico*», se despliegan tal cantidad de "*argumentos lógicos*" que la idea producida queda convertida en polvo. Las ideas en proceso de gestación, deben ser alimentadas y sobre todo, creer en ellas.

Cuando la imaginación funciona, la retención aumenta. Al momento de realizar un esfuerzo para utilizar la imaginación, se logra adaptar la velocidad mental con la producción de imágenes relacionadas, con lo cual se puede lograr un nivel de alta retención y de superación.

El hombre como ser individual e irrepetible, procesa en forma diferente y de manera individual la información de su entorno lo que origina su personalidad. Para disfrutar de una vida con calidad, necesita aprender a comunicarse con los demás y más aún, consigo mismo, porque el inconsciente es el responsable del noventa y cinco por ciento del total de los patrones de conducta y, el consciente, sólo regula el cinco por ciento restante.

¿Cómo es el proceso de la comunicación interna? A través del lenguaje y el pensamiento, uno solo no se da sin el otro. Para obtener resultados positivos, es necesario pensar y almacenar pensamientos positivos. Existen símbolos universales que las personas procesan de manera similar, sin embargo, la representación de un evento no se percibe del mismo modo, se puede desarrollar el pensamiento en una forma que le permita captar y recibir lo que viene del entorno positivamente. Deténgase a analizar sus limitaciones y capacidades personales, defina cómo reacciona ante un evento determinado, sí es negativa, tórnela a positiva.

Los pensamientos determinan su personalidad y la imagen que proyecta hacia el exterior. Busque una congruencia entre lo que siente, lo que es y con lo que puede llegar a ser. Analice, si su patrón de conducta actual le permite alcanzar las metas que se trazó.

El aspecto personal es la expresión de su imagen, le deja consolidarla o no, con la de una persona con éxito. Dé lo mejor de sí mismo. Observe su conducta y podrá percibir lo que lo motiva a actuar, estos impulsos, están relacionados con su escala de valores, sus actitudes y su cultura. La siguiente escala de evaluación principalmente le puede servir para analizar la conducta que desarrolla actualmente.

Escala de evaluación personal

Lea con atención todas las frases e indique su decisión encerrando en un círculo de muy bien a mal (5-1).

1) Demuestra fortaleza cuando es necesario.	5	4	3	2	1
2) Tiene facilidad para hablar en público.	5	4	3	2	1
3) Establece una línea de disciplina clara y consistente.	5	4	3	2	1
4) Atrae la atención de los demás con el mensaje que está dando.	5	4	3	2	1
5) Crea un ambiente positivo en su equipo de trabajo.	5	4	3	2	1
6) Transmite una sensación de «estar a cargo»	5	4	3	2	1
7) Tiene todo el apoyo de su equipo de trabajo.	5	4	3	2	1
8) Transforma a sus empleados en seguidores.	5	4	3	2	1
9) Se esfuerza en ganar, pero también les permite a sus empleados.	5	4	3	2	1
10) Propicia la unión en su equipo de trabajo.	5	4	3	2	1
11) Ofrece incentivos a su personal.	5	4	3	2	1
12) Utiliza fuentes de poder de manera sensata.	5	4	3	2	1
13) Muestra compasión.	5	4	3	2	1
14) Tiene una sólida trayectoria al tomar decisiones eficaces.	5	4	3	2	1
15) Sabe escuchar.	5	4	3	2	1
16) Planea y «prepara» avisos informativos.	5	4	3	2	1
17) Expresa sus ideas con claridad.	5	4	3	2	1

18) Corre riesgos con prudencia.	5	4	3	2	1
19) Sabe inspirar a los demás.	5	4	3	2	1
20) Mantiene bien informados a sus empleados.	5	4	3	2	1
21) Tiene un alto sentido ético.	5	4	3	2	1
22) Genera un sentimiento de orgullo entre sus seguidores.	5	4	3	2	1
23) Delega funciones eficientemente.	5	4	3	2	1
24) Ajusta los objetivos de trabajo a corto plazo para la meta final.	5	4	3	2	1
25) Comparte con su equipo las victorias, grandes y pequeñas.	5	4	3	2	1
26) Involucra a los demás en su fuerza positiva.	5	4	3	2	1
27) Hace que el trabajo se disfrute.	5	4	3	2	1
28) Crea un ritmo de trabajo activo.	5	4	3	2	1
29) Mantiene una actitud positiva.	5	4	3	2	1
30) Posee mucha energía; no se limita a trabajar en su consultorio.	5	4	3	2	1
31) Reconoce sus errores.	5	4	3	2	1
32) Es un buen negociador y sabe cuándo comprometerse.	5	4	3	2	1
33) Sigue pasos lógicos al tomar decisiones.	5	4	3	2	1
34) Si renunciara, los demás lo seguirían.	5	4	3	2	1
35) Consulta con su equipo al tomar decisiones.	5	4	3	2	1
36) Cumple con sus compromisos.	5	4	3	2	1
37) Utiliza con sensatez su papel de jefe.	5	4	3	2	1
38) Es fiel a sus principios.	5	4	3	2	1
39) Los empleados lo respetan cuando emplea autoridad.	5	4	3	2	1
40) Transmite una imagen con poder.	5	4	3	2	1

Para conocer el resultado de esta evaluación pase a la página 188

Para iniciar un cambio es necesario fortalecer la autoestima, pero ¿Cómo hacerlo? En primer lugar no aplace sus propósitos, si lo hace, anula toda posibilidad de logro. Repítase a cada momento, *ahora o nunca*.

Aprenda a amarse así mismo, tanto como a sus seres más queridos, piense que para usted el ser más importante es *usted mismo*. El hombre que no se ama a sí mismo, no ha descubierto su valor intrínseco y difícilmente podrá vencer su timidez o afrontar y resolver sus problemas con satisfacción.

¿Cómo puede cambiar? En primer lugar, identifique sus problemas para iniciar la lucha encaminada a la superación de los mismos. Nada es infranqueable, algunos puntos requieren de mayor tenacidad pero todos son vencibles. Elabore una lista de sus limitaciones en orden de importancia, escoja una y busque su solución. Si quiere solucionar todo al mismo tiempo, lo más probable es que se sienta impotente y frustrado. Es mejor afrontarlas una a una, de este modo su magnitud se minimiza y la solución es más factible.

Si usted se concede la oportunidad de despertar los maravillosos mecanismos interiores de superación, puede quedar gratamente sorprendido de los resultados. La perseverancia, la fe y la esperanza que deposite en esta tarea, se verán ampliamente recompensadas por la capacidad que descubrirá en usted.

Al terminar el día, dedíque unos minutos para realizar un análisis de lo que hizo o pudo hacer.

Examine:

a) ¿Cuántos problemas resolvió?
   - Los propios: los problemas que no afronte de inmediato, tienden a incrementarse, y pueden ser un estorbo para el desarrollo de otras capacidades.
   - Los ajenos: Si soy capaz de resolver los problemas ajenos ¿porqué no resolver los míos?
   - Los del patrón: le permite establecer la necesaria o innecesaria presencia de una autoridad.

b) ¿Cuántos elogios, reconocimientos, reproches (justificados o no) recibió?

c) ¿Cuántas oportunidades de superación (laborales, económicas o personales) se le presentaron?

d) ¿Cuánta gente conoció, cómo se sintió en su presencia y porqué?

e) ¿Considera que todo lo sucedido es lo que usted merece y porqué?

f) El inventario permanente del aprendizaje propio, es un elemento indispensable para conocer la realidad.

Cuantifique y cualifique lo anterior, observe cuántas cosas buenas hay en usted y cuántas necesita cambiar. Día a día formule propuestas para su cambio. Anótelas, comprométase con usted mismo.

Aprenda todo lo que pueda de todas las áreas; manténgase en contacto con personas que sean grandes y que piensen en grande, aprenda de ellas. Todas las obras de la humanidad han surgido de un sueño. El sueño, mueve a la acción necesaria y como consecuencia, se transforma en realidad.

Construya un sueño en su mente, edifique el modelo de la persona que desea ser, repítaselo durante el día. Los valores humanos (generosidad, lealtad, honestidad, etc.) y las virtudes (fe, esperanza, caridad, etc.) se manifiestan en cada acto de la vida cotidiana. Reconozca los propios y practíquelos.

Como ser humano, necesita:
✓ Aceptar cumplidos y ofrecer gratitud por ello.
✓ Dirigir cumplidos sinceros a los demás, es una forma sencilla de sentirse bien con usted mismo.
✓ Hable siempre bien de usted mismo, de lo contrario es mejor callar.
✓ Felicítese cuando le salgan bien las cosas, acéptelo.
✓ Reconozca la diferencia entre las personas y sus actos. Los actos no están ligados a la persona, ejemplo: el estrellarse contra un automóvil no le hace mala persona, sencillamente cometió un error (hay que odiar al pecado, no al pecador).
✓ Dele un buen trato a su cuerpo, cuídelo.
✓ Demuestre a las personas como quiere ser tratado. No debe tolerar un mal trato.
✓ Relaciónese con personas positivas.
✓ Procure gozar en todo momento de la vida.
✓ Oriéntese e inspírese en ideas positivas.
✓ Conviértase mentalmente en lo que desearía ser.
✓ Poder es querer.

Si realmente le interesa un cambio inícielo hoy, en sí mismo y en su entorno.

Éxito: para tenerlo, hay que definirlo

El éxito es absolutamente personal, sumamente subjetivo y relativo. Es lo que desea, determinando el tipo de éxito ambiciona en todos los ámbitos de su desarrollo. No lo deje a la suerte, defínalo y búsquelo; para disfrutarlo y poseerlo.

Para iniciar el cambio en su vida futura y determinar hasta donde desea llegar, examine:
- En qué me destaco.
- Mi consultorio es una empresa. ¿Lo visualizo como tal?
- ¿Cómo me gustaría que fuera?
- ¿Cuál es mi patrimonio?
- En mi labor, ¿qué frustración y tensión puedo evitar?
- ¿Qué metas alcanzaré en uno, dos y en tres años?

Usted debe estar consciente que las metas que establezca para sí mismo sean factibles dentro de una escala y en un tiempo determinado. Debe estar profundamente convencido que puede y podrá lograrlas, a través de la fe y de la administración efectiva del tiempo.

Debe definir porqué esas metas lo conducirán al éxito:
Son importantes para mí porque...
Son factibles porque...
Los obstáculos que puedo superar...
Las prioridades son...
Los elementos que tengo son...
El tiempo que dispongo es...

Elementos que contribuyen al éxito:

- La apariencia personal y la indumentaria le darán una oportunidad para reflejar el éxito.
- El aspecto del consultorio contribuye a reflejar esta imagen.
- El entusiasmo le permitirá lograr el éxito y no desalentarse con contratiempos.
- Conocer las funciones que puede delegar.
- Producir resultados en conjunto.
- Responsabilizar al personal de sus funciones.
- Agradecer y estimular los logros del equipo de trabajo.
- Elaborar manuales operativos para el personal.
- Tomar decisiones efectivas.
- Estar preparado para contingencias e identificarlas.
- Evaluar los costos y las ganancias.
- Definir un plan de acción para el cambio.
- Conocer los riesgos e identificar los obstáculos.
- Desarrollar sistemas y métodos en la estandarización de los procedimientos.

Una persona no es líder, en tanto no tenga seguidores.

El éxito, la calidad y el cambio no sólo se obtienen por una imagen exterior. También se adquiere del marco de referencia, que se compone de toda la experiencia adquirida y la ubicación de las barreras psicológicas que desarrolla el individuo.

Detecte y reconozca sus principales limitaciones que le impiden ser exitoso en las áreas: profesional, intelectual, espiritual y familiar.

Comprométase con usted mismo. Anote en un cuaderno sus limitaciones, defina cómo las puede mejorar y con el tiempo compare resultados, lo que usted precisó y que logró. Evalúe sus logros y analice las facetas donde no ha cumplido con el compromiso de ser mejor. Defina y de jerarquía a sus metas y en cuanto tiempo las alcanzará en: tres meses, seis meses, en un año, etc. Una forma de hacerlo, es escribir una carta con sus expectativas y metas, para abrirla en el término que usted mismo estableció.

Debe tener presente que de usted depende ser mejor cada día, para disfrutar el éxito, el bienestar personal y de su familia. Recuerde no está solo, si necesita ayuda, siempre habrá personas dispuestas a dársela.

Para generar un cambio personal necesita identificar las emociones asociadas a cada situación, con el fin de reprogramarlas, si son negativas. Persuádase usted mismo, todo lo que se proponga, lo logrará.

Si tiene emociones negativas, conviértalas en positivas. Por ejemplo, si es una persona que se altera fácilmente, se repetirá que es tranquilo y no permitirá que nada ni nadie lo altere; se calma con argumentos positivos, recordando que para enojarse se necesitan dos y para calmar a la otra parte, es necesario que uno no se disguste. Para que esto funcione verdaderamente, se lo repetirá muchas veces, hasta que su subconsciente se lo crea.

Cambiar momentáneamente es fácil,
Crear una actitud o hábito requiere de mucho tiempo.

No todos los seres humanos han aprendido a controlar sus emociones, como son la hostilidad, superioridad, orgullo, temor, convirtiéndose así, en un problema de conducta que impide relacionarse y comunicarse con los demás. Para evitarlo, se recomienda realizar un auto análisis, estudiar las causas y los efectos de estas conductas, considerando que algunas son de tipo genético y otras son adquiridas, es necesario profundizar sobre estas y superarlas.

Los seres humanos tienen distintas reacciones ante un mismo suceso, es decir, ante el peligro algunos reaccionan paralizándose, otros agresivamente, lo importante es racionalizar el proceder frente a una situación, para controlar la conducta y actuar coherentemente.

Decídase a ser próspero y comprométase a realizar su mayor esfuerzo.

- Invierta su tiempo en ser mejor cada día.
- Adminístrese siempre, con inteligencia.
- Sea positivo y logrará sus objetivos.
- Establezca compromisos y cúmplalos.
- Realice sus metas, nadie las hará por usted.
- No espere, búsquelo, no pierda el tiempo.
- Ser feliz representa su éxito y esfuerzo.
- Ejercite la imaginación, le será más fácil resolver sus problemas y perfeccionar sus habilidades.
- Reconozca que la pobreza puede ser un estado mental.
- Enfrente los retos y problemas con entusiasmo y entrega.
- De siempre su mayor esfuerzo. No hay nada gratuito, todo implica un esfuerzo.
- Manténgase activo y con iniciativa.
- Practique. La ley de ganar o perder es maravillosa, al practicar siempre se supera.
- Reconozca sus limitaciones, es su responsabilidad conocerlas, propicie el cambio.
- Vea a los errores como parte del aprendizaje.
- Conozca los riesgos, son parte del éxito.
- Las palabras que exprese darán la imagen de su pensar y sentir.
- No culpe a nadie de sus acciones o errores, usted es el responsable.

- Viva con intensidad todos los momentos que atraviesa, estos no se repetirán.
- Acepte el curso de las cosas, el adaptarse a ellas, es parte de la sabiduría así como de la actividad misma.
- Sea independiente, usted tiene el poder de decisión.
- Despréndase de lo que no necesita o quiera.
- Ahorre y gaste el remanente.
- Pida ayuda, siempre hay alguien dispuesto a dársela.
- Concédase caprichos lógicos de vez en cuando.
- Disfrute y conviva con sus seres queridos.

Repita siempre: si quiero, puedo

Empresa

Las empresas se constituyen por elementos humanos y materiales:

1. *Bienes materiales:* son los edificios, las instalaciones, la maquinaria, los equipos y las materias primas que se utilizan para elaborar los productos terminados. La empresa posee los recursos monetarios y la representación de todos los bienes en un capital constituido por: valores, acciones bursátiles y cuentas de banco.

2. *Material humano.* Es el elemento más importante y activo de la empresa, además de ser el de máxima dignidad. Pueden contar con diferentes jerarquías. En casi todas las empresas los empleados se clasifican de acuerdo a su función y desempeño. Puede ser de la siguiente forma:

   a. Obreros. Su trabajo es manual a diferencia de los empleados que es más intelectual y de servicio.
   b. Supervisores. Su misión es vigilar el cumplimiento de los planes y órdenes señaladas. Se caracterizan por dominar las funciones técnicas sobre las administrativas, buscan la realización de los objetivos.
   c. Técnicos. Su labor se basa en un conjunto de reglas establecidas, buscan crear nuevos diseños de productos; su trabajo es operativo.
   d. Ejecutivos. Predomina la función administrativa sobre la técnica, sus funciones se basan en dirigir a los técnicos entre otras cosas.
   e. Directores. Se encargan de fijar los objetivos y las políticas de toda la empresa para su buen funcionamiento, aprobar los planes y revisar los resultados.

3. *Sistemas.* Existen diversos tipos de sistemas, como son los de producción, fórmulas, patentes, los de ventas y finanzas.

La empresa es una unidad de producción de bienes o de servicios cuyo objetivo principal es satisfacer a un mercado específico.

La empresa se constituye jurídicamente como: persona física ó persona moral que son las sociedades o empresas.

"El fundamento de los aspectos jurídicos de la empresa, está formado ante todo, por las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamentan su uso y sus limitaciones, lo cual ocurre principalmente en el Art. 27 de la Constitución Mexicana".[(1)]

En el acta constitutiva de la empresa se definen las características particulares, la estructura jerárquica de los integrantes de la organización, las actividades que pueden realizar relacionadas con el objetivo, el capital social, el valor de las acciones y qué porcentaje corresponde a los distintos integrantes de la empresa.

La empresa es representada por una o por un grupo de personas con intereses comunes que toman decisiones y coordinan las acciones para lograr un fin.

Fines de la empresa

Su fin inmediato es la producción de bienes y servicios para un mercado determinado, y así obtener beneficios económicos a los trabajadores y a sus dueños.

Las empresas se dividen en:

a) *Empresa privada*: busca obtener un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social, sí no cumple con este objetivo, no tiene razón de ser.
b) *Empresa pública*: busca satisfacer una necesidad de carácter general o social, obtenga o no beneficios.

Existen problemas que pueden retrasar o detener el crecimiento de la empresa como son: el costo, la calidad, la capacidad de producción, el elemento humano, así como diversos problemas administrativos.

¿Cuáles son las ventajas de ser el propietario del consultorio?

La primera es que usted es el jefe no tiene un límite dentro de su negocio. Además, no le rinde cuentas a nadie. Usted decidió correr un riesgo y tomar decisiones, casi cualquier decisión es posible mientras tenga dinero. Como usted corre solo los riesgos, las ganancias son mayores, pero hágalo con planeación, responsabilidad y ética.

¿Cuáles son algunas de las causas del fracaso de muchas empresas?

Una de ellas es la falta de habilidad directiva. El consultorio, se clasifica como pequeña empresa, usted, debe confiar en su propio juicio administrativo.

Otra causa, sería la dificultad para retener a los buenos empleados. En la mayoría de los consultorios no se puede contratar a personal con talento, debido a los bajos sueldos, estas personas buscan trabajar en grandes empresas que les dan mayor oportunidad de progresar.

El médico, establece las normas y objetivos en el consultorio, cabe mencionar que no está aislado de los valores socioculturales, es decir, la sociedad otorga prioridad al bienestar individual y a la salud física. El énfasis hacia el cuidado y tratamiento del paciente penetra en el sistema de valores y objetivos de la organización, aun cuando existen restricciones de tecnología, economía y habilidad organizacional.

El consultorio como una organización

Como en cualquier organización, el médico como dirigente tiene el conocimiento necesario para el desempeño de la tarea, basado en un entrenamiento y especialización intensiva. Todas las personas que trabajan en un consultorio, orientan sus acciones y funciones hacia un objetivo: obtener la salud del paciente practicando la medicina.

Dentro de las organizaciones médicas existe una variedad de objetivos sin descuidar el principal, obtener y mantener la salud del paciente. El médico por sí mismo, no puede desempeñar todas las funciones, requiere del apoyo del personal auxiliar y a la vez, no pueden trabajar ni desempeñar sus labores en forma independiente, porque su trabajo se complementa y está enlazado. Para alcanzar los objetivos se requiere la coordinación de las funciones de los miembros.

Esta coordinación es difícil pero se puede lograr mediante reglas y procedimientos administrativos. Uno de los procedimientos que permitirán alcanzar las metas, es la coordinación voluntaria de los distintos integrantes para trabajar de manera efectiva en el manejo de los sucesos poco usuales y no rutinarios.

La organización médica depende en gran medida de la motivación y de los ajustes informales voluntarios de sus integrantes para lograr y mantener armonía. Los planes, reglamentos y controles formales de la institución, pueden asegurar la organización. Una de las fuerzas que garantizan la coordinación voluntaria, es el sistema global de valores, en donde resalta el bienestar del paciente.

En el caso de las organizaciones médicas, el médico es la autoridad que:

- Regula y formula las políticas sobre las que trabajarán dentro de su organización.
- Las relaciona con el medio social en que vive.
- Coordina los distintos recursos con los que cuenta, tanto materiales como humanos.
- Tiene una responsabilidad técnica y ética sobre la aplicación del tratamiento.

Para lograr el resultado positivo de estas responsabilidades, el médico necesita planear y coordinar sus servicios. A pesar de todas las tecnologías sofisticadas y de su estructura compleja, una de sus características fundamentales es la importancia de un sistema psicosocial. Porque la organización médica es un sistema-hombre; es un sistema humano-social complicado; su materia prima es humana; su producto es el ser humano; su trabajo está elaborado principalmente por manos humanas; sus objetivos son humanos; esto se traduce en servicio dirigido a la gente, llegando a ser individualizado y personalizado.

El servicio del consultorio se orienta hacia el paciente quién es simultáneamente el cliente y el producto. El paciente, por lo general, entra al consultorio con suspicacia, miedo, temor y con cierta resistencia. En la mayoría de los casos la motivación dominante del paciente es la de ser capaz de salir del consultorio por su propio pie y tan rápido como le sea posible. El cambio de actitud del paciente depende directamente de la confianza que el médico le ofrezca.

Los médicos son los indicados para prescribir cuidado y tratamiento terapéutico. La jerarquía que tienen dentro de la comunidad está relacionada con el grado de especialización y del conocimiento de las técnicas para ejercer su práctica. El especialista, adquiere un nivel más alto que el médico general, incluso existen jerarquías dentro de las distintas especialidades médicas.

Las organizaciones modernas se caracterizan por la diversidad de objetivos de sus integrantes y de los subgrupos que las forman.

Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig definen a la organización como «un sistema social proyectado para la consecución de un tipo en particular de meta: el logro de esta meta implica, a la vez, el desarrollo de una función de interés para un sistema más completo, la sociedad. Por tanto, las ideologías de las empresas están fuertemente influidas por las normas y valores de la organización. En este sentido, los valores de la organización legitiman su existencia y actividades dentro del sistema social.» (2)

La definición nominal de organización del trabajo «es el conjunto de métodos y procedimientos que reparten racionalmente las funciones de cada trabajador y conducen la fabricación o manipulación de los productos de una empresa de modo de obtener el mejor rendimiento.» (3)

El profesor Edgar H. Scheine dice: «la organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.» (4)

Las organizaciones se encuentran básicamente en dos rangos:

- **Organización formal**: Son grupos muy estructurados. Este tipo de organizaciones formales como son las de tipo militar, de gobierno o de negocios, se constituye para lograr tareas específicas. Para el logro de esas tareas, la organización utiliza conocimientos y técnicas que implican actividades estructurales integradas, es decir, la persona trabaja y coopera para mantener una relación de interdependencia. Se refiere a las personas que dentro de la organización se influyen recíprocamente y reflejan la diferencia entre un grupo de individuos aislados y otro de personas organizadas. El grupo no actuará necesariamente en forma conjunta para alcanzar metas comunes.

- **Organización informal**: Dentro de este tipo de organización, se encuentran los grupos de familias, las normas no son escritas, subsisten por la buena voluntad de las personas que la integran apegados a la ética.

Administración

La administración surge como una respuesta para satisfacer las necesidades y fortalecer la estructura de la organización. La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la empresa y se emplean todos los recursos para alcanzar las metas de la manera más efectiva y eficiente. Coordina las actividades para lograr dos funciones: una integración interior y una relación con el medio exterior

La administración integra y convierte a los recursos de una organización en productivos, estos son el hombre, las máquinas, materiales, monetarios, de tiempo y de espacio. Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig definen a la administración como «el proceso mediante el cual se integran estos recursos sin relación en un sistema total para el logro de determinados objetivos.» [5]

Agustín Reyes Ponce define a la administración como «el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.» [6] La administración busca obtener máximos resultados con el mínimo esfuerzo humano y menos materiales.

Importancia de la administración:

a) La administración se presenta en cualquier lugar donde exista un organismo social.

b) El éxito de un organismo social depende directamente de la excelente coordinación de los elementos humanos o materiales.

c) Una buena administración puede distinguir una empresa de las demás. Le permite aumentar su productividad y se traduce en mayores utilidades económicas y bienestar para sus integrantes.

d) Una buena administración permite competir con empresas similares en producción o tamaño.

e) El aumento de la productividad y calidad se relaciona directamente con una ordenada administración, a la vez se refleja con el crecimiento y sostenimiento de la empresa.

Dentro de la organización existe el elemento material como agente pasivo, es uno de los medios para lograr la realización de los fines de la organización. El activo es el elemento humano, se considera como un medio, son los agentes impulsores para realizar los fines de la organización. De aquí resalta la importancia de motivar y mantener una comunicación abierta con el personal.

Planeación

Por definición planear significa pensar con anticipación las metas y acciones basadas en un plan o lógica y no corazonadas. En estos planes se establecen los objetivos y se indican los procedimientos para alcanzar las metas. La planeación es vital para la supervivencia de la empresa.

En la planeación se elaboran tanto los planes estratégicos de la empresa como los planes operativos, se procesan como una relación entre el medio y el fin para alcanzarlos, a la vez, son la base para el diseño de la empresa y permiten detectar las posibles oportunidades o limitaciones.

En estos planes se contemplan los recursos tecnológicos actuales, los sistemas de información y el análisis de lo que está haciendo la competencia. Los planes se pueden elaborar de acuerdo a experiencias pasadas aunque no siempre se repitan y, además, se toman en cuenta las condiciones económicas y sociales actuales y las expectativas futuras.

La planeación está ligada a las actividades de la vida cotidiana y con mayor razón a la profesión. En el consultorio se planea: el tiempo, la compra del equipo, el material, la contratación de personal, los ingresos, egresos, etc. Si ya inició la actividad de su consultorio defina: hacia dónde desea llegar, qué debe hacer, cuándo, cómo y en que orden lo debe realizar.

Para tener eficiencia y productividad es necesario establecer objetivos en todas las áreas del consultorio, desde el plano personal hasta el financiero. El médico busca crecer, obtener mayores ganancias, ser líder dentro de su ramo, pero sólo lo conseguirá si planea la forma y el medio para alcanzarlo. No se debe perder de vista que los objetivos están determinados, condicionados y limitados por el medio ambiente que les rodea como es: la situación económica, política y cultural del país.

La planeación le permite describir las actividades de su empresa y especificar las demandas de su mercado. Con esta definición podrá elaborar un modelo para evaluar la eficiencia, productividad y el desempeño de sus empleados y al mismo tiempo, conocerán con mayor precisión su función dentro de la empresa. En la aplicación de la planeación se identifican a los posibles competidores y se evalúa la forma en que contribuyen o limitan el crecimiento de la empresa.

La planeación se compone de estrategias y políticas a largo plazo, con las cuales se pretende alcanzar los objetivos globales de la organización. También, se forma con el conjunto de planes detallados sobre las actividades cotidianas para lograr los objetivos inmediatos, relacionados con cada área del consultorio.

En los planes operativos, se definen: las políticas de cada una de las áreas de la empresa, como las del personal, de producción, financiera, de servicio al cliente. Se establecen metas de producción semanal, mensual, anual; el procedimiento y las pautas para desarrollar el trabajo.

En esta planeación se definen los objetivos que representan las condiciones futuras que desea alcanzar. Existen diversos niveles de objetivos dentro del consultorio, el principal es restablecer y mantener la salud de los pacientes, a la vez justifican la finalidad del consultorio.

En las empresas de servicios existen diferentes jerarquías de objetivos, en el consultorio los más relevantes son los que incluyen los procedimientos que se emplean para restablecer la salud, los que incluyen políticas de operación y de personal. Estos objetivos vinculan y permiten al consultorio interactuar con la sociedad y sobre todo delimitan la imagen del médico.

Los esfuerzos que lleva a cabo el médico para alcanzar sus objetivos personales afectan la capacidad del consultorio para recibir los recursos materiales y como en cualquier negocio, el consultorio requiere de este intercambio para subsistir.

La labor de la administración es traducir los objetivos en metas operativas que son un medio de control y evaluación. Son varias las funciones de los objetivos:

- Satisfacen demandas y necesidades: tanto de las personas que laboran en el consultorio como de los pacientes.
- Proporcionan un medio de evaluación de la eficiencia y rentabilidad.
- Ayudan a identificar a los competidores y conocer de que manera contribuyen o limitan el crecimiento del consultorio.
- Son una guía para las actividades del consultorio.
- Definen los estándares de actuación de las personas que laboran dentro del consultorio, reduciendo la incertidumbre.
- Proporcionan lineamentos para determinar el comportamiento del personal para motivar y recompensar.
- Evalúan el cambio, para lo cual es necesario traducir los objetivos del consultorio en metas que puedan ser cuantificadas.

Al establecer los objetivos del consultorio y las metas personales se da una relación del medio y fin para alcanzarlos. Los objetivos se establecen desde los tratamientos que se aplican en el consultorio, hasta los procedimientos que incluyen instrucciones para la rutina cotidiana. Como consecuencia de esta jerarquía de objetivos surge una división.

Para el cumplimiento del objetivo es necesario desarrollar subobjetivos. Un ejemplo de objetivo dentro del consultorio sería restablecer la salud y los subobjetivos serían los tratamientos que se aplican para obtenerla. Esto implica una división de tareas que se llevan a cabo en cada procedimiento, permitiendo traducirlos en metas más específicas. A mayor precisión y definición de los objetivos más fácil su evaluación.

En la planeación se establecen diversas políticas y procedimientos, que son las bases para el diseño de la estructura del consultorio y definición de las posibles limitaciones.

La planeación produce un resultado inmediato: un proyecto. Todos los proyectos tienen un propósito común, la previsión, la programación y coordinación de una secuencia lógica de eventos, que si se aplican con éxito conducen a alcanzar los objetivos. Los planes describen el curso de acción, necesitan proporcionar respuestas a las preguntas: *qué, cuándo, cómo, dónde y por quién*. Los planes se establecen a corto, mediano y largo plazo.

Anote sus objetivos en el siguiente esquema:

Consultorio

Objetivo	Cómo lo logro	Cuánto dinero necesito	En cuánto tiempo	Qué necesito

A partir de los objetivos principales establecidos, el consultorio puede determinar sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

Políticas: se refiere a la ubicación de los objetivos o finalidad del consultorio. Son guías para orientar la acción (los tratamientos), proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas donde deberán desarrollarse. Son genéricos y utilizan verbos como mantener, usar, proveer, ayudar, etc. Ejemplos:

- Cuidar que los tratamientos sean aplicados con calidad.
- Mantener el consultorio en impecables condiciones.

Normas: son reglas que delimitan y aseguran los procedimientos. Son órdenes precisas y directas respecto al curso de acción que se va a seguir. La regla se establece para permitir una uniformidad en el acto. Ejemplo: prohibición de fumar, normas sobre horarios de trabajo, sobre ausencias, etc.

Directrices: son principios que permiten alcanzar los objetivos pretendidos. Sirven para establecer los medios adecuados para alcanzarlos y canalizar decisiones. Existen directrices de personal, de compras, etc. Ejemplos:

- Seleccionar al personal capacitado para la aplicación de tratamientos.
- Verificar qué proveedor proporciona mejor precio.

Metas: son los blancos por alcanzar a corto plazo, muchas veces se confunden con los objetivos inmediatos. Las metas más comúnmente encontradas son: de producción mensual, de cobro diario, semanal, etc.

Programas: son las actividades necesarias para alcanzar cada una de las metas. Los programas son los planes específicos, son muy variados y pueden incluir planes menores.

Procedimientos: son los modos por los cuales deberán ejecutarse u organizarse los programas. Son planes que prescriben la secuencia cronológica de las tareas específicas, se denominan también rutinas. En el caso de pacientes nuevos, que hojas de registro se van a utilizar para conocer sus datos, sus expectativas; quién se va a encargar de contestar el teléfono; quién expedirá los cheques a proveedores y llevará un control del inventario, etc.

Métodos: son planes prescritos para el desempeño de una tarea determinada. El método detalla cómo debe realizarse el trabajo. El método sería cómo se va a contestar el teléfono en el consultorio, definir cómo se va a llevar el inventario, cómo se tratarán a los pacientes, etc.

Lo más importante de la planeación es llevar a cabo todas las decisiones tomadas, no permita que se queden en un papel o en la mente, compártalas. Si los empleados conocen sus planes lo podrán apoyar para conseguir los objetivos. De lo contrario, estará expuesto a perder el sentido de la planeación y se convierte casi en imposible lograr cualquier objetivo a largo plazo.

Dentro de la planeación, existen estrategias tanto de calidad, como de servicio, que proporcionan una mayor visión, aportan un plus y permiten el éxito de los tratamientos que se realizan dentro del consultorio.

La calidad como un objetivo en el consultorio

Constantemente escuchamos hablar de calidad, pero ¿qué es?

No todas las personas quieren dar una definición de «calidad», porque hacerlo implica un compromiso de quien la produce.

El cliente, es la persona que define lo que es calidad. El servidor debe estar atento a esta definición y más aún, debe estar pendiente de las preferencias de sus pacientes.

El Dr. J.M. Juran define calidad como aquello que es adecuado para su uso. P.B. Crosby la define como aquello que cumple con los requisitos. Etimológicamente, calidad viene de los vocablos grecolatinos «kalos» y «qualitas» que se define como todo aquello que es noble, excelente y bello y, como clase de respectivamente.

Por sus raíces, se podría decir que control de calidad se relaciona con dirigir o gobernar desde su nacimiento la creación de un bien o servicio.

La calidad también se define como un conjunto de valores que tiene relación entre dos o más personas o sistemas. El hombre además de ser un buscador de la calidad, es el creador de la misma. La calidad tiene un valor objetivo, pero en realidad la persona es quien le da el valor, por lo tanto, es un valor subjetivo. Con base en estos conceptos, se considera:

El cliente es el que define la calidad del servicio, y el cliente es el que paga por un buen servicio.

Servicio

Es un concepto subjetivo y muy difícil de definir. Los clientes reaccionan de diferente forma ante lo que parece ser un mismo servicio. Incluso, el mismo cliente, puede reaccionar de manera distinta ante un mismo servicio por diversas circunstancias, así como en la recepción de la información. Las experiencias del pasado respecto al servicio, las expectativas, la cultura y el marco de referencia del paciente influirán positiva o negativamente en su percepción del servicio.

Cualquier empresa que ofrezca servicios establece estrategias que la apoyen y no obstruyan el camino para alcanzar éste objetivo. El servicio que se otorga debe tener con una buena reputación.

Uno de los criterios que permitirán mejorar el servicio en cualquier empresa, es considerar que todos en un momento dado son clientes o pacientes y tienen la capacidad de decidir si continúan con el servicio o no.

Denis Walker, en su libro *El cliente es lo primero* ilustra el concepto de servicio con los siguientes ejemplos que aplicados al consultorio permitirán mejorar la estrategia de servicio:

- Imagínese que se encuentra en el consultorio de un solo médico, con una serie de personas y todos tienen la «primera» cita a las nueve de la mañana.

- Por otro lado imagínese que usted llega al cubículo y se encuentra que no han levantado el instrumental del paciente anterior, el piso sucio, en fin no lo encuentra limpio.

Como en cualquier empresa de servicios, al momento de que el médico decide prestar sus servicios, deberá definir que tan bueno desea ser y trabajar con personas que le permitan serlo, así como, establecer normas que le permitan considerar: el paciente es primero. El objetivo principal de dicha estrategia es "establecer una diferencia evidente y mensurable por los clientes y producir un impacto real sobre la forma en que se hacen dentro de la compañía".[8]

Para que la estrategia tenga un efecto real, se elabora por escrito y se comunica a todo el personal. Incluye:

a. *Las necesidades y expectativas de los pacientes*. Ningún consultorio puede sobrevivir si no están claramente definidas las necesidades de los pacientes.
b. *Las actividades de los competidores*. Conocer lo que hacen los competidores le da una ventaja para brindar mayor calidad e innovación de su servicio. Investigue quiénes son los mejores y cómo lo hacen. Es necesario investigar y conocer las causas por las que los pacientes utilizan los servicios de otro consultorio en lugar de los propios.
c. *Visión de futuro*. Escuchar a los pacientes y observar a los colegas son procesos muy importantes. Los consultorios que destacan son los que tienen líderes más imaginativos que favorecen la experimentación, la creatividad, el cambio y permiten que su equipo desarrolle una visión del futuro.

La estrategia de servicio tiene que asegurar que el paciente esté siempre bien atendido, tanto en el aspecto material, es decir, el tratamiento que se aplica, como en el aspecto personal.

Servicio material

El *tratamiento* para prevenir o restablecer la salud, debe ser confiable y prestar el servicio para el que está destinado.

El *entorno* debe reflejar la calidad de la organización, el médico comunicará su imagen a través del aspecto que tengan las instalaciones de su consultorio.

Los sistemas de prestación de servicio incluyen la programación de citas de acuerdo al diagnóstico y plan de tratamiento, los aspectos contables, la elaboración de presupuestos y control de pagos, la organización del trabajo dentro de consultorio y con el laboratorio, etc.

Servicio personal

El servicio que otorga el consultorio está ligado a todas las personas que colaboran, tanto en el aspecto administrativo como en la aplicación de tratamientos.

Los conocimientos y habilidades del personal auxiliar son fundamentales, para que el consultorio pueda satisfacer y lograr la estrategia de servicio.

La *actitud* del personal auxiliar hacia el paciente puede apoyar o poner en peligro la estrategia de servicio de cualquier consultorio médico. Por esta razón, es necesario motivar al personal a través de cursos de capacitación, crear normas y objetivos, dar incentivos que le permitan ser compatible con la manera de dirigir la estrategia de servicio. Remunérelos como si fueran socios.

Filosofía de un consultorio con éxito

Sí usted:	**Usted obtiene:**
Da satisfacción a sus pacientes	Éxito, asegurará su permanencia en el mercado y su servicio será necesario e indispensable. Es clave de la mercadotecnia, y de una posible recomendación.
Tiene un cliente satisfecho	Buena recomendación
Tiene un cliente defraudado	Lo desacreditarán
Mantiene una comunicación eficaz	Conocerá las expectativas y podrá despertar necesidades en su paciente y orientarlo para que defina lo que quiere.
Proporciona un servicio con calidad	Hará clientes de por vida y aumentarán sus ventas

Brinda un servicio con excelencia	Excelencia = cero defectos. La calidad no es un problema, es una solución
Si es un líder	Podrá exigir responsabilidad y creatividad. Nadie puede dar lo que no tiene. Educar es crecer y garantiza cambios.
Compromete a su equipo de trabajo.	Podrá desarrollar la productividad y la calidad humana.
Motiva a su equipo de trabajo	Una respuesta positiva de sus empleados. Inyécteles energía diaria a sus empleados, todas las personas necesitamos estímulos tanto económicos como reconocimiento del trabajo realizado.

Recomendaciones:

Sea creativo, diseñe estrategias de Servicio que le garanticen la demanda.	Si tiene errores, acéptelos y capacítese para evitarlos. Para conseguir la calidad, estandarice procedimientos y sea ético.
A su paciente no le interesa el proceso, sólo busca una solución	Finalmente, lo que da satisfacción a su paciente son los resultados obtenidos
Sea eficaz.	Haga las cosas bien desde la primera vez, reducirá costos y tiempo.
El factor humano enriquece el servicio ofrece a sus pacientes.	Siempre existen productos, técnicas y materiales mejores, deseche lo que ya no sirva, busque tecnología avanzada y comprobada. Tenga proveedores que le den servicio, garantía y mantenimiento.
Motive permanentemente a sus colaboradores.	Estimule a sus empleados para que aumenten su espíritu de servicio. Contrate personas calificadas y capacitadas, ahorrará tiempo, dinero y esfuerzo.

Los servicios de un consultorio médico deben ser:

- Realizar una buena práctica profesional.
- Llevar a cabo el tratamiento preciso.
- A tiempo y a la hora oportuna.
- Prevenir males mayores.
- Curar y mantener la salud.
- Resolver los problemas del paciente.
- Aliviar estados físicos y mentales.
- Saber aplicar los medicamentos y procedimientos indicados.
- Obtener un beneficio económico por el servicio.

Analice:

¿Cómo es el servicio que usted ofrece a sus pacientes?

✓ Tiene calidad
✓ Un costo razonable
✓ Entrega puntual

Defina:

¿Cuál es el propósito de su consultorio?
¿Sus empleados conocen sus estrategias de servicio?
¿En que nivel de servicio y calidad se encuentra?
¿Quiénes son sus pacientes?
¿Cómo califican los pacientes su servicio?
¿Cuál es la relación entre el costo del tratamiento y el servicio que ofrece?
¿Cómo es la comunicación con sus pacientes?
¿Es buena la comunicación con sus empleados?
¿La relación entre sus empleados y pacientes es satisfactoria?
¿Qué tanta fidelidad le tienen sus pacientes? ¿Ha logrado retenerlos?
¿Tiene ideas y recomendaciones para mejorar su servicio?
¿Conoce el costo de cada procedimiento?

Preguntese: ¿quién es el ganador, el paciente o usted?
¿Quién deberá dar las gracias: el paciente o usted?

"El otorgar servicios implica venderlos.
Vender un servicio, es venderse a sí mismo." [9]

¿Qué puede vender?

- Una idea - Un concepto

- Un producto - Un tratamiento

Vender un servicio de salud significa bienestar y salud en el momento de persuadir al paciente sobre el tratamiento que necesita y mostrarle los beneficios que obtendrá.

El médico debe infundir en el paciente:

Fe ➔ Confianza ➔ Optimismo ➔ Seguridad ➔ Tranquilidad

Para ofrecer el servicio indicado escuche activamente al paciente. El médico debe ser capaz de:

- Motivar a su paciente para que exprese su problema.
- Transmitirle su interés, hablándole en un lenguaje claro y comprensible.
- Mostrarse receptivo a los sentimientos del paciente y ofrecerle el tratamiento indicado para resolver su verdadero problema.
- Verificar la información que le proporciona el paciente con los estudios prescritos.
- Con todos estos elementos el médico podrá elaborar un diagnóstico, un plan de tratamiento, un pronóstico y un presupuesto.
- En el momento de dar el presupuesto, indicar la forma de pago.
- Transmitir un sentimiento de amistad y afecto hacia sus pacientes.

Organización

Definidos los planes y metas del consultorio es necesario organizar los recursos e implica: ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los colaboradores.

Cada médico, debe adaptar la estructura de su consultorio de acuerdo a sus metas y recursos, este proceso se conoce como diseño organizacional. La estructura organizacional es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades del consultorio. Organizar es un proceso permanente, las estrategias pueden variar, por tanto, el entorno cambia en donde la eficacia y la eficiencia no siempre están al nivel que el médico desea.

Peter Drucker, uno de los autores más reconocidos en el campo de la administración, afirma que la eficiencia significa hacer correctamente las cosas, se refiere a los productos o materiales; y la eficacia es hacer las cosas correctas, se vincula con las personas. Un médico eficiente, es el que aplica con éxito los tratamientos, con las técnicas y materiales apropiadas. El médico puede reducir al mínimo el costo de los recursos que requiere para aplicar los tratamientos actuando eficientemente. Esto lo logrará utilizando los materiales que le permitan hacer las cosas bien desde la primera vez. La eficacia implica elegir el tratamiento acertado. Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia. De hecho, la eficacia es la clave de éxito de una organización.

Una empresa eficiente es la que ofrece productos o servicios de calidad, reduce sus costos de producción utilizando la tecnología más avanzada. Será eficaz si las personas que laboran en su empresa tienen los objetivos claros y están comprometidas e involucradas con su misión.

Estructura de la organización

Se recomiendan cuatro pasos básicos para organizar:

1. Dividir la carga de trabajo en el número de tareas que faciliten su ejecución por cada uno de sus colaboradores. A esto se le conoce como división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se conoce como departomentalización.
3. Especificar quién depende de quién dentro del consultorio. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en el consultorio.
4. Establecer mecanismos para integrar los departamentos o áreas en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

Esta división del trabajo es el cimiento para crear la infraestructura del consultorio.

La planeación de los recursos humanos en la organización del trabajo se realiza a través del análisis de las necesidades del personal y del desarrollo de un programa que satisfaga esas necesidades. La planeación del personal, implica pensar en términos de: habilidad, composición y preparación para el futuro.

Lo primero que se tiene que hacer es, describir el puesto, en donde se definen las tareas básicas que constituyen el trabajo y el nivel de autoridad.

Ventajas:

- Aclara la estructura de la organización.
- Determina quién lleva a cabo cada tarea.
- Se minimiza el riesgo de que las tareas se dupliquen o se olviden.
- Permite introducir al empleado en la compañía y facilita el conocimiento del puesto antes de iniciar el trabajo.
- Define los lineamientos del desempeño
- Proporciona criterios de evaluación.

Todas las empresas tienen una organización formal que se define en el organigrama. La informal se da entre los integrantes del equipo de trabajo. Este tipo de relación puede estar fuera del alcance de control del médico, por lo que se recomienda propiciar un clima de comprensión y cordialidad para que en equipo se pueda lograr la meta inicial, brindar tratamientos con calidad y con relaciones humanas eficaces.

Áreas del consultorio:

- Administrativa
- Atención al paciente
- Esterilización
- Laboratorio
- Intendencia
- Colaboradores externos

En el consultorio puede ser evidente la división del trabajo:

✓ El trabajo se divide entre el médico que aplica el tratamiento y su (s) asistentes.

✓ Entre otras funciones, se pueden dar divisiones como:

- La persona que atiende el teléfono y la llegada de los pacientes
- El que entregue el presupuesto y gestione los cobros a los pacientes, y controle los egresos.
- El encargado de controlar el inventario y la renovación de los materiales.
- La persona que realiza la limpieza del consultorio
- El que realiza el trabajo en el laboratorio o en rayos X.

Analice todas las funciones que se llevan a cabo dentro del consultorio, para lograr una división eficiente y coordinación todas las tareas, para establecerlas con cada integrante del equipo de trabajo, de tal manera que cada uno las conozca y sea responsable de realizarlas. No sólo es importante saber quién lo va a hacer, sino explicar cómo se va a realizar, a través de un manual operativo del consultorio.

Porqué es importante revisar la organización

Se ha preguntado:

¿Cuántos planes se han quedado en el camino?

¿La organización que tiene actualmente es la mejor?

Continuamente se escucha sobre la reducción del personal de las empresas e instituciones. Si lo analizamos, podríamos llegar a una conclusión: los requerimientos de personal -aunque con excepciones-, sobrepasaron las necesidades reales de la empresa. El crecimiento de la planta laboral de las empresas o instituciones se formó sin una planeación previa, sin definir los requisitos de personal de cada dirección o gerencia de acuerdo a sus actividades.

Las empresas que establecen objetivos a largo plazo, requieren de un alto nivel de coordinación.

Con esta revisión de su organización, podrá verificar si su personal tiene las habilidades y conocimientos para desarrollar las actividades del puesto. También, podrá definir quienes tienen puesta "la camiseta de la empresa". En este análisis, se detectan los líderes de cada dirección. No necesariamente es el director. El liderazgo no se obtiene por decreto, se consigue con creatividad o si es capaz de influir en los integrantes del equipo.

Detecte los problemas reales de su equipo de trabajo. Si el problema de sus trabajadores es la falta de habilidad para desarrollar su actividad y usted pone énfasis en la motivación, se traduce enπ pérdida de tiempo. La solución sería la capacitación, siempre que el empleado tenga habilidad.

Para mejorar la organización, se planea de ser necesario nuevas direcciones o gerencias, en ocasiones se crean sin justificación. Solamente se busca favorecer a personas en el nivel del puesto (salario) generando un costo excesivo para la institución o empresa. Además, dificulta la coordinación de las actividades porque existen muchos "directores".

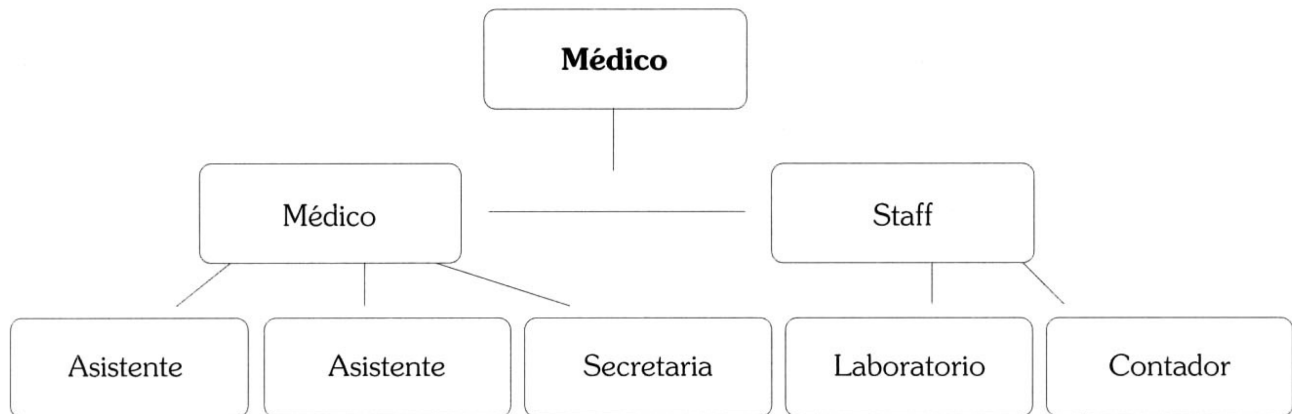
¿Por qué es tan importante la división del trabajo? Para que cada persona sea responsable y adquiera la habilidad necesaria para ejecutar su labor. También le permitirá verificar que conozca cada procedimiento que se le asigne, si no tiene el conocimiento necesario, capacitarlo para que lo adquiera.

La departamentalización en el consultorio es la agrupación de las actividades que son similares y tienen una relación lógica. Todas las organizaciones cuentan con una organización formal, esta estructura se aprecia en el organigrama y la informal, se da entre los integrantes del equipo de trabajo.

La relación informal que se da en el equipo de trabajo está generalmente fuera del control del médico, se sugiere estar alerta y propiciar un clima de comprensión y cordialidad para facilitar el logro de las metas.

La jerarquía en el consultorio depende del número de subordinados que tenga en su control el médico. Esta jerarquía se puede observar en un organigrama por medio de las líneas de dependencia, lo cuál significa la cadena de mando:

Organigrama del Consultorio Médico



El departamento staff o de colaboradores externos, son todos los asesores externos al consultorio, el médico debe ser capaz de coordinarlos, es decir, integrar las diferentes actividades del consultorio para alcanzar los objetivos. Para lograr una coordinación efectiva se requiere de una buena comunicación

Cabe mencionar que las organizaciones que establecen objetivos altos, requieren de un alto nivel de coordinación. La división del trabajo influye en la forma de alcanzar las metas, en el desempeño de su papel y en la forma de vincularse con los demás.

Realizada la división del trabajo y las áreas del consultorio, es el momento de definir el número de personas que se requieren para formar un equipo de trabajo y lograr las metas y objetivos del consultorio.

Equipo de trabajo

El equipo de trabajo se forma con personas comprometidas a trabajar en equipo directamente en el consultorio y por los que participan en la realización de la actividad externa, como sería: el laboratorio, contador, asesores, así como todos los especialistas que lo apoyan para dar un servicio con calidad.

Se sugiere seguir los siguientes pasos:

1.- Conocer e identificar las funciones.
2.- Establecer un reglamento interno.
3.- Fijar el horario de trabajo de cada colaborador.
4.- Comunicación abierta. A mayor sinceridad, mejor funcionará el equipo.
5.- Propiciar apoyo y confianza mutua.
6.- Canalizar y dispersar las diferencias entre los miembros del equipo.
7.- Observar los talentos y capacidades del personal para evitar un estancamiento o entorpecimiento en la organización del consultorio.

El consultorio brindará calidad en tanto las personas estén comprometidas a trabajar en equipo.

Características del puesto:

Variedad	Si el puesto de trabajo exige una diversidad de actividades, de equipos y procedimientos para desempeñar su función.
Autonomía	Desarrollar un programa de trabajo y los procesos a seguir en cada puesto de trabajo.
Identidad de la tarea	Definir si el empleado es capaz de realizar todas las actividades del puesto de trabajo.
Retroinformación	Permite identificar si el empleado está realizando bien su trabajo.
Relaciones personales	Identificar las relaciones con otras áreas internas.
Amistad	Si el puesto permite establecer dentro del horario de trabajo las relaciones informales.

Antes de continuar los pasos de la selección del personal le sugerimos responder esta escala de evaluación personal.

¿Cuál es mi actitud al formar un equipo de trabajo?

Anote en una escala del 7 (positivo) al 1(negativo)

1. Seleccioné asistentes que cumplen con los requisitos del puesto y pueden trabajar bien con los demás.	7 6 5 4 3 2 1
2. Infundo a mis empleados una sensación de propiedad, los involucro al establecer objetivos, dar solución a problemas y aplicar técnicas para mejorar los tratamientos.	7 6 5 4 3 2 1
3. Trato de fomentar el espíritu de equipo, propicio que trabajen juntos y se apoyen.	7 6 5 4 3 2 1
4. Hablo con los demás franca y honestamente los motivo para que se comuniquen de la misma manera.	7 6 5 4 3 2 1
5. Cumplo con los acuerdos hechos a mi equipo porque la confianza es esencial para el desarrollo de mi consultorio.	7 6 5 4 3 2 1
6. Propicio un ambiente de confianza y respeto, desarrollo talentos y destrezas para que se conozcan entre sí.	7 6 5 4 3 2 1
7. Me aseguro que mis empleados estén capacitados para desempeñar su función.	7 6 5 4 3 2 1
8. Comprendo que los conflictos son algo normales en los grupos, pero trabajo para resolverlos rápida y equitativamente.	7 6 5 4 3 2 1
9. Considero que la gente trabajará como equipo si saben lo que se espera de ellos y las ventajas que tendrán.	7 6 5 4 3 2 1
10. Estoy dispuesto a reemplazar a los miembros que no pueden o no quieren cumplir después de recibir capacitación.	7 6 5 4 3 2 1

TOTAL _____

Revise el resultado de esta evaluación en la página 188

Para tener el equipo de trabajo acorde con sus necesidades, defina el perfil del puesto, es decir, las características que busca y espera en cada colaborador.

Perfil del puesto

- Puesto nuevo, de planta, eventual
- Salario
- Horario
- Edad (anotar el mínimo y el máximo)
- Sexo
- Estado civil
- Escolaridad (la mínima requerida)
- Lugar donde se realizaron los estudios.
- Experiencia (definir sí es o no necesaria)
- Descripción de actividades

Todas estas características se pueden percibir a través de la entrevista personal, escúchelos y observe sus:

- Inquietudes
- Desarrollo profesional
- Nivel de educación
- Habilidades
- Carácter
- Disponibilidad
- Metas a corto, mediano y largo plazo
- Limitaciones
- Intereses familiares
- Conocimientos
- Inquietud
- Experiencia

Salario

Se define de acuerdo con las funciones, horario y calidad de la persona que se puede y desea contratar. Se considera:

- Experiencia
- Presencia
- Conocimientos
- Desarrollo profesional

En el pago del salario se consideran todas las obligaciones fiscales señaladas en la Ley del Trabajo vigente y se establecen en el contrato laboral, para que el trabajador reconozca sus obligaciones y conozca las prestaciones que tiene derecho.

Para establecer un sueldo, defina cuál es el sueldo promedio del puesto. Consúltelo con su contador.

Sueldo nominativo + prestaciones + estímulos = Sueldo Total

Sueldo nominativo __________
Obligaciones __________
Estímulos __________
Sueldo Total __________

¿Sabe cuánto cuesta cada colaborador?

$$\frac{\text{Sueldo total}}{\text{Días laborados}} = \text{Sueldo x día} \qquad \frac{\text{Sueldo x día}}{\text{No. de pacientes}} = \text{Sueldo x paciente}$$

Ejemplo: Sueldo $ 2000.00

$$\frac{\$2000.00}{\text{20 días}} = \frac{\$100 \text{ diarios}}{\text{10 pacientes}} = \$\ 10.00 \text{ x paciente}$$

Relación laboral con el equipo de trabajo

Empleado	Contrato	Seguridad Social	Tiempo de Laborar
Doctor asociado			
Secretaria			
Recepcionista			
Asistente			
Asistente			
Asistente			
Técnico			
Chofer			
Mensajero			
Intendencia			

Cualidades de su personal

	Honesto	Organizado	Leal	Amable	Iniciativa	Calificación
Doctor Asociado						
Secretaria						
Recepcionista						
Asistente						
Asistente						
Asistente						
Técnico						
Chofer						
Mensajero						
Limpieza	9	7	5	4	8	6.6

Califique en la escala del 1 al 10 para conocer el resultado de la calificación de las cualidades del personal o de los colaboradores externos, multiplíquelo por 2 y divídalo entre 10 de acuerdo al ejemplo en el renglón del personal de limpieza. El resultado final es 33 x 2 = 66 /10 = 6.6.

Colaboradores externos

	Servicio	Puntual	Honradez	Confianza	Destreza	Calificación
Especialista						
Contador						
Abogado						
Laboratorio						
Electricista						
Plomero						
Banco						
Proveedores						

Se recomienda realizar esta valoración de los colaboradores internos y externos por lo menos una vez al año para comparar y evaluar su desempeño. En el caso de no aprobar la valoración decidir si se sustituye o se capacita.

Reglamento interno del consultorio

El reglamento tiene como objetivo principal definir el comportamiento de los integrantes del equipo de trabajo dentro del consultorio, con respecto a:

- Puntualidad.

- Si no tiene reloj para verificar la hora de entrada y salida, regístrelo diariamente con la firma del empleado.

- Faltas, justificadas o no.

- Vacaciones o días de asueto.

- Limpieza personal.

- Acciones en el consultorio.

- Premios y castigos.

- Cursos de superación, tanto profesional como personal.

- Becas.

- Premios especiales.

- Horas extras.

- Establecer el horario de trabajo: de ___ a ___ con un tiempo para comer de ___ horas, de ___ a ___

- Formular un contrato laboral y especificar la duración del mismo.

- Definir cómo se debe presentar al consultorio en cuanto al arreglo personal y la ropa.

- Determinar dentro de las políticas: los días oficiales de suspensión de actividades y establecer los días adicionales, dependiendo del tipo de estímulos que especifique. Los días extras, como son el día de las madres, puentes, se pueden utilizar como un estímulo o premio al esfuerzo. Si da estos días como estimulo, lo aclara para no crear una obligación. También, se consideran los días de vacaciones que se dan por ley de acuerdo a la antigüedad.

Los días de vacaciones, se pueden organizar en los periodos de menor afluencia de pacientes al consultorio como son: semana santa y fin de año.

Si crea o cambia el reglamento o las políticas hágalo por escrito y firmado por cada integrante, para asegurar el conocimiento de este cambio.

Cada colaborador debe contar con un expediente completo: solicitud, contrato laboral, recibos de nómina. Estos documentos se archivan fuera del alcance del personal porque son documentos que sirven para cualquier aclaración de tipo laboral.

Estímulos y sanciones en el consultorio

Todas las personas necesitamos estímulos e incentivos para el desarrollo y evolución de las actividades laborales. Los premios permiten medir el desempeño de cada trabajador sobre las funciones asignadas.

El estímulo más tangible es el económico, se puede cuantificar por día(s) de salario o por día(s) de vacaciones. Por ejemplo, si un colaborador llega puntual 30 días, se le puede dar un día más de salario; si cumple con tres meses de puntualidad, se le puede dar un día más de vacaciones o premios especiales como cursos, viajes, así como la atención médica al trabajador y a sus familiares con descuentos especiales.

La calificación sobre el desempeño laboral puede ser positiva y merecer un estímulo o puede resultar negativa y merecer una sanción para mantener disciplina dentro del consultorio. Las sanciones y los premios deben quedar asentados en el manual interno para evitar el desconocimiento.

Cada consultorio establece sus propias reglas. Como ejemplo de las sanciones sería: si falta sin justificación se le quita el estímulo y se le descuenta el día, para evitar problemas laborales, se tendrá que elaborar una póliza explicando la causa por la que se le quitó el día de salario, es conveniente que tanto el patrón como el empleado la firmen. De ser continuo, se elaborará un registro para un posible despido, conforme a la ley.

Ambiente del equipo de trabajo

Esta auto evaluación le permite cuantificar el apoyo que recibe del personal de acuerdo con el ambiente organizacional que ha desarrollado para proveer servicios con calidad al cliente. Circule su respuesta.

1. ¿Cuál es el nivel de dedicación de usted y sus empleados hacia las metas de su consultorio?	1	2	3	4	5
2. ¿Cuánta cohesión o interacción existe en mi equipo?	1	2	3	4	5
3. ¿Hasta qué punto se respaldan o ayudan voluntariamente los empleados unos a otros?	1	2	3	4	5
4. ¿Cuántas oportunidades doy a mis empleados para el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos?	1	2	3	4	5
5. ¿Qué tanto se involucran sus empleados o influyen en las decisiones que afectan a sus trabajos?	1	2	3	4	5
6. ¿Hasta qué punto recompensa a sus empleados y reconoce sus habilidades, rendimiento y experiencia?	1	2	3	4	5
7. ¿Tienen oportunidad sus empleados de progresar en sus metas personales?	1	2	3	4	5

8. Las relaciones entre mis empleados y yo reflejan: igualdad, honestidad y respeto mutuo.	1	2	3	4	5
9. ¿Hasta qué punto trata a su equipo como personas adultas con respeto y dignidad?	1	2	3	4	5
10. ¿Cuánto confían sus empleados en su estrategia?	1	2	3	4	5
11. ¿Hasta que punto las condiciones físicas del trabajo proporcionan un buen ambiente de trabajo?	1	2	3	4	5
12. ¿Cuál es el nivel de bienestar económico entre sus empleados?	1	2	3	4	5
13. ¿Qué tan positivas son las actitudes de los empleados hacia su trabajo?	1	2	3	4	5
14. ¿Hasta qué punto las condiciones de trabajo reducen las tensiones en su medio de función?	1	2	3	4	5
15. ¿Hasta qué punto usted y su equipo reconocen metas mutuas y trabajan juntos?	1	2	3	4	5

Revise el resultado en la página 188

Pasos para la contratación:

a) Reclutamiento

b) Selección y contratación

c) Colocación y adiestramiento

d) Capacitación.

Reclutamiento: seleccionar a los candidatos para el puesto. Los posibles medios para solicitar candidatos pueden ser: el periódico, Internet, agencias de empleos, instituciones educativas. Cabe mencionar que no todas las personas que acuden a solicitar el puesto califican, porque no cumplen con todos los requisitos que previamente se establecieron.

Selección y contratación: Evaluar a todos los candidatos y elegir al mejor para el puesto vacante. Algunas de las maneras en que las empresas analizan si las personas son acordes a los requisitos del puesto son:

1) *Solicitud de empleo*: Se solicita la información relevante para conocer el candidato al puesto, como son datos personales, conocimientos y experiencia laboral.

Ejemplo de solicitud de empleo

1. - Datos Personales:

Nombre Completo ____
Fecha de Nacimiento________________ Lugar de Nacimiento________________
Nacionalidad____________________ Teléfono Casa____________________
Domicilio____
Colonia________________ Municipio o Delegación______________ C.P.__________
Entre que calles vive: ____________________________________
No. Afiliación de IMSS________________ Cédula Profesional________________
Cartilla______________ Edad______ Ocupación________________________
Nombre del Cónyuge: ____________________________________
Nombre del Padre: ____________________________________
Nombre de la Madre: ____________________________________
Nombre y fechas de nacimiento de los hijos: ______________________
____
Número de personas que dependen económicamente de usted ______________
¿Tiene automóvil propio? Si ___ No ___ Marca______________________
¿Vive en casa propia? Si ___ No ___ Rentada ____ Familia ____ Otras ____
Puesto Solicitado________________ Sueldo Mensual deseado________________

2. - Escolaridad:

Estudios ________ Fecha ________ Nombre ____________ Ubicación de la Escuela _____
Primaria____
Secundaria ____
Preparatoria ____
Profesional ____
Técnica ____
Otros ____
Estudia Actualmente ____________________ Horario____________________
Cursos que ha tomado ____

3. - Experiencia Laboral: Indique los trabajos que haya tenido, comenzando por el actual o último

Nombre de la Empresa: ____
Domicilio ________________________________ Teléfono__________
Puesto desempeñado ____
Fecha de Ingreso: ______________ de Separación____________________
Sueldo Inicial: ________________ Final: ____________________
Nombre y puesto de su jefe inmediato.______________________________
Motivo de la separación.____________________________________

Nombre de la Empresa: ____

Domicilio ______________________________ Teléfono______________
Puesto desempeñado ______________________________
Fecha de Ingreso: ______________ de Separación______________
Sueldo Inicial: ______________ Final: ______________
Nombre y puesto de su jefe inmediato.______________________________
Motivo de la separación ______________________________

Nombre de la Empresa: ______________________________
Domicilio______________________________ Teléfono______________
Puesto desempeñado______________________________
Fecha de Ingreso: ______________ de Separación______________
Sueldo Inicial: ______________ Final: ______________
Nombre y puesto de su jefe inmediato.______________________________
Motivo de la separación.______________________________

4.- *Horario*:

Tiempo Completo______________ Turno Matutino______________ Vespertino______________

5.- *Otra Informacion*:

Como se transporta al trabajo ______________________________
Tiempo que emplea en el trayecto ______________________________
Pasatiempos ______________________________
Usted considera que:
Su salud en general es: Buena ___ Regular ___ Mala ___
Su salud bucal es: Buena ___ Regular ___ Mala ___
Tiene buen humor: Es puntual ___ Dinámica ___
Usa lentes: SI ___ NO ___
Sabe escribir a máquina. Computadora Otros______________________________
Habla o escribe otros idiomas: SI ___ NO ___ Cuáles: ______________ En que porcentaje______________

6.- Referencias Personales:

Nombre ______________________________
Edad ______________ Ocupación______________________________
Dirección ______________________________
Teléfono ______________

Nombre ______________________________
Edad ______________ Ocupación______________________________
Dirección ______________________________
Teléfono ______________

Nombre____
Edad __________________ Ocupación____
Dirección ____
Teléfono ______________________

Autorizo al Dr.______________________________ a corroborar los datos anotados en esta solicitud y declaro que la información es verídica.

Firma del solicitante: _________________________________ Fecha:____________________

2) *Entrevista personal*. Se desarrolla con preguntas estructuradas, precisas y de acuerdo a un orden preestablecido. Su utilidad se refleja en el contacto directo con el aspirante, es más fácil mantener una entrevista con el aspirante del puesto, que aplicar la prueba de aptitudes. Una entrevista exitosa no es garantía del buen desempeño del candidato al puesto.

3) Las pruebas de aptitud, personalidad, interés y habilidad son una manera relativamente objetiva para determinar cómo se va a desempeñar en el trabajo, proporcionan mayor información que la solicitud de empleo o que la entrevista y esto se debe a que hay menos prejuicios del entrevistador.

   Prueba de aptitud mental. Evalúan la memoria, velocidad para resolver problemas.
   Prueba de aptitud mecánica. Mide la relación esencial y la capacidad de ver a las partes como un todo.
   Prueba de personalidad. Valora los aspectos fuertes y débiles de la persona.
   Pruebas de interés. Define lo que le gusta a la gente sobre diversas actividades.
   Pruebas de habilidad. Mide el desempeño que tiene con relación al puesto que va a desempeñar. Ejemplo: La velocidad que tiene al escribir en máquina.

4) Investigación de antecedentes sociolaborales. Constatar la veracidad del currículum o los datos anotados en la solicitud. Se puede contratar a un investigador para verificar los datos del aspirante, como el desempeño en sus trabajos anteriores, si no tiene antecedentes penales. Finalmente, es más barato pagar un investigador que sufrir las consecuencias de un engaño o estafa.

Para contratar al candidato y formar su expediente, se solicitan los siguientes documentos:
- Copia del acta de nacimiento.
- Copia de inscripción a Seguridad Social
- Fotografía.
- Contrato Individual de Trabajo.

Ejemplo de un contrato laboral:
Las cláusulas se pueden ampliar o disminuir de acuerdo con las necesidades de cada persona o empresa y a las leyes laborales que le rijan.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO, QUE CELEBRAN POR UNA PARTE ____________________________ EN ADELANTE DENOMINADA "EL PATRÓN", Y POR LA OTRA "EL TRABAJADOR" ABAJO IDENTIFICADO, POR SU PROPIO DERECHO, EN ADELANTE DENOMINADO "EL TRABAJADOR", AL TENOR DE LAS DECLARACIONES Y CLÁUSULAS QUE INTEGRAN ESTE CONTRATO.

INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL TRABAJADOR:
NUMERO:
PUESTO O CATEGORÍA:
SALARIO: $ 0.00
FECHA DE CONTRATACIÓN: / / HORARIO:
DOMICILIO: ______________________ Col. ________________
LUGAR:
NACIONALIDAD: FECHA DE NACIMIENTO:
SEXO: ESTADO CIVIL:
SEGURIDAD SOCIAL

DECLARACIONES

PRIMERA.- Declara "El Patrón" ser una persona física con capacidad para contratar y realizar las actividades en materia de su giro comercial o de todo tipo de servicios inherentes o relacionados al giro de su profesión.

SEGUNDA.- Declara "El Trabajador" que la información sobre su persona que aparece en el proemio de este contrato es cierta y correcta. De igual manera declara contar con los conocimientos, habilidades y facultades requeridas para desempeñar el puesto para el cual se le contrata, cuyas funciones y responsabilidades le han sido debidamente informadas y declara conocer, así como tener el interés para ser contratado por "El Patrón".

En tal virtud ambos contratantes otorgan las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- "El Patrón" contrata los servicios de "El Trabajador" ______________________, este prestará sus servicios personales bajo la dirección de los representantes del "Patrón", en el lugar, modo y tiempo que se señala en el presente contrato.

Sin embargo, si dentro de los primeros 30 días de la prestación de sus servicios "El Trabajador" no demuestra contar con los conocimientos, capacitación, habilidades, adaptabilidad o requisitos generales requeridos para el puesto y que el mismo ha declarado contar, este contrato se dará por terminado sin responsabilidad para "El Patrón.

SEGUNDA.- Los servicios que prestará "El Trabajador" serán los correspondientes al puesto que ha quedado establecido en el proemio de este contrato, cuyas funciones, obligaciones y responsabilidades le han sido informadas debidamente.
Estas funciones se establecen en este contrato de una manera enunciativa, más no limitativa, por lo que "El Trabajador" acepta también todas aquellas relativas, similares y conexas a su puesto o a la actividad del "Patrón", de acuerdo a las necesidades de esta. "El Trabajador" otorga desde este momento su conformidad con esta modalidad o condición de trabajo.

"El Trabajador" se obliga a no realizar ninguna labor adicional a la que desarrollará para "El Patrón" que pudiera ser considerada como competencia, deslealtad o que conlleve conflicto de intereses entre "El Trabajador" y "El Patrón". El incumplimiento de esta obligación será considerado como causa especial de rescisión de este contrato, sin responsabilidad para "El Patrón".

TERCERA- "El Trabajador" prestará sus servicios en el centro de trabajo señalado en este contrato, o en cualquier otro futuro, así como en el lugar o zona que sea requerido según las necesidades de la actividad y productividad del "Patrón", condición de trabajo que acepta y a la cual otorga también desde ahora su conformidad.

CUARTA- "El Patrón" pagará a "El Trabajador" por los servicios que le preste un salario mensual por la suma antes señalada, los cuales le serán pagados en periodos _____________. Si existiese algún error o motivo de inconformidad, "El Trabajador" deberá aclararlo antes de firmar el recibo, pues su firma implicará su conformidad tanto con los derechos que se le cubren, como con el monto de los pagos que se efectúan, así como con la duración de la jornada laborada que se señala. La duración de la jornada ordinaria semanal de trabajo diurna, mixta y nocturna será de _______ horas de trabajo efectivo respectivamente.

"El Patrón" podrá modificar este horario según las necesidades de la actividad y productividad de la misma, sin exceder de la duración de la jornada ordinaria semanal de trabajo antes señalada, también podrá establecer turnos o jornadas de trabajo reducidas, diarias o semanales, en esos casos, "El Trabajador" recibirá por su trabajo la parte proporcional al período laborado del salario.

QUINTA.- "El Patrón" proporcionará al "Trabajador" la capacitación y el adiestramiento que requiera, en los términos de los planes y programas que para tal efecto "El Patrón" desarrolle. Atendiendo a la naturaleza del trabajo, esta capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo y será obligatoria para "El Trabajador" y tendrá como objeto preparar a "El Trabajador" para ocupar otro puesto, cuando exista alguna vacante.

SEXTA.- "El Patrón" inscribirá a "El Trabajador" dentro del régimen de Seguridad Social para protegerlo dentro de la empresa con todo lo relacionado con riesgos de trabajo y enfermedades o accidentes. "El Patrón" y "El Trabajador" pagarán las cuotas que le correspondan.

SEPTIMA.- "El Trabajador" reconoce que son propiedad del "Patrón" todo el equipo, herramienta, útiles de trabajo, artículos, procedimientos, manuales de operación, información y en general todos los elementos de trabajo que para desempeñarlo "El Patrón" proporciona, en consecuencia, "El Trabajador" se obliga a no usarlos para fines personales y deberá cuidarlos como propios, devolviéndolos a "El Patrón" a su requerimiento.

OCTAVA- "El Trabajador" se obliga, tanto durante la existencia de su relación de trabajo con "El Patrón", como después de que concluya, a no revelar a ninguna persona ni por ningún motivo, la tecnología, mercadotecnia, sistemas, documentación, y en general, toda la información propiedad de "El Patrón", que por motivo de sus labores "El Trabajador" conozca.

NOVENA.- Considerando que "El Patrón" le presta servicios a sus clientes, y que esto puede ser a través o por conducto del "Trabajador", siempre se considerará que "El Trabajador" está prestando sus servicios para "El Patrón" parte en este contrato, que será el que le pagará su salario, y a la cual estará subordinado "El Trabajador", por lo que la relación laboral continuará exclusivamente entre ambos, y no con "El Patrón" tercero cliente o receptora de los servicios del "Patrón".

Los celebrantes manifiestan que el presente contrato se firma con pleno conocimiento de lo aquí asentado, que contiene fielmente su voluntad y que en éste no se contempla cláusula alguna contraria al Derecho, por lo que lo otorgan y firman por duplicado, recibiendo "El Trabajador" una copia de éste y del Reglamento de Trabajo.

EL PATRÓN	TRABAJADOR
______________________	______________________
TESTIGO	TESTIGO
______________________	______________________

Colocación. Significa incorporar a la persona en el puesto, inducirlo a una visión interna del consultorio, le permite reducir la incertidumbre, aclarar sus políticas y conocer las expectativas.

Capacitación. Entrenamiento fuera del trabajo. Cursos especiales.

La capacitación de otorga para mejorar el rendimiento del trabajador y tiene por objetivos:

- Actualización del conocimiento de los trabajadores
- Prepararlos para ocupar puestos nuevos o superiores
- Prevención de riesgos
- Incremento en la productividad
- Mejorar las aptitudes del personal.

Objetivos:
- Actualización del conocimiento de los trabajadores
- Prepararlos para ocupar puestos nuevos o superiores
- Prevención de riesgos
- Incremento en la productividad
- Mejorar las aptitudes del personal.

Evaluación del desempeño. Es otra de las utilidades del manual de funciones del puesto, porque se pueden valorar y comparar los resultados del trabajador con los objetivos iniciales. Esta valoración le permite:

- Evaluar el desempeño presente
- Identificar si merecen un aumento por méritos
- Analizar si requieren mayor capacitación
- Manejar un plan de incentivos y prestaciones.

Este plan de incentivos busca reducir el costo de producción, al obtener una mayor productividad y rendimiento, con el interés de obtener salarios más elevados.

Imagen del equipo de trabajo

Cabe destacar que además de las instalaciones físicas del consultorio, el comportamiento y las actitudes del personal auxiliar crean la imagen del consultorio ante los pacientes. Para mantener una imagen positiva considere:

✓ El personal auxiliar debe usar uniforme o bata. Se utiliza únicamente dentro del consultorio para un mayor control de infecciones.

✓ Cambiarse al llegar y al salir del consultorio.

✓ Asignar un lugar donde se puedan cambiar los uniformes los colaboradores y guarden sus cosas personales con orden y seguridad.

✓ Portar un gafete con el nombre y función que desempeñan dentro del consultorio.

✓ Es conveniente tener dos cambios de uniforme de acuerdo a los procedimientos que se lleven a cabo.

✓ La tela debe ser confortable, que no se arrugue, no transparente, no inflamable y fácil de desmanchar.

✓ Los zapatos deben ser cómodos, de tacón bajo, suela de goma, con pulcritud. Idealmente se usan solamente dentro del consultorio.

Apariencia de la persona

- El equipo de trabajo debe mantener apariencia de limpieza, con buen estado de salud, tanto físico como mental.
- El personal auxiliar debe mostrar una sonrisa acogedora y su aspecto en óptimas condiciones. Tómelo en cuenta en el momento de la contratación.

Una sonrisa agradable transmite afecto, cordialidad y amistad.

- Las mujeres que tienen el cabello largo, lo tendrán recogido y bien peinado, la cara arreglada pero no exagerada. Los colaboradores hombres deben estar bien rasurados o bien recortada la barba. No descuidar el olor, si utiliza perfume que sea fresco y limpio.

Los siguientes consejos le ayudan a mejorar la imagen de su consultorio:

Lo que nunca deben hacer el médico o el personal auxiliar delante del paciente en el consultorio:

NO tocarse ni acomodarse el cabello.

NO tocarse la cara, ojos, boca, oídos, nariz.

NO rascarse en ningún lugar.

NO sonarse.

NO sacudirse, ni limpiarse la ropa.

NO tocarse los zapatos.

NO limpiarse las uñas.

NO comer, masticar chicle, beber cualquier líquido.

NO fumar.

El doctor y sus colaboradores:

NO hacer comentarios negativos al paciente.

De presentarse algún problema, no decirlo delante del paciente, indicárselo al Doctor en forma discreta.

NO llamar la atención o regañar delante del paciente.

Con otros colaboradores:

NO discutir.

NO decir chistes o palabras altisonantes.

NO utilizar apodos, referirse siempre por su nombre.

NO platicar, sólo en caso de que el paciente intervenga.

Funciones del equipo de trabajo

El manual de operación del puesto se utilizará como una estrategia para definir los requerimientos reales de personal para la organización de cada dirección o gerencia. Este manual es un soporte para el momento de la contratación, pero limitante si la persona no tiene iniciativa o se concreta a desarrollar las funciones detalladas en el manual.

Este manual le permite aumentar la eficiencia y productividad al definir las funciones de los integrantes del equipo de trabajo en cada una de las áreas del consultorio.

Recepcionista:

Saludo

- Dar la bienvenida y presentarse con los pacientes nuevos.
- Saludar a todos los pacientes, por su nombre y apellido.
- Brindar atención especial a pacientes impedidos.
- Anunciar al doctor la llegada del paciente.

Teléfono

- *Atender las llamadas telefónicas para:*
  - Dar la información que le solicitan.

  - Tomar mensajes.
  - Canalizar las llamadas.
  - Hacer citas.
- Hacer llamadas por teléfono para:
  - Confirmar o cambiar citas.
  - Hacer citas de control.

Archivo

- Preparar las historias clínicas.
- Registrar los pacientes en la computadora.
- Mantener actualizados los datos de los pacientes.
- Elaborar un directorio de los pacientes activos y pasivos.

Otras funciones

- Control del libro de citas.
- Elaboración de cartas de "agradecimiento por referir a pacientes".
- Elaborar cartas de felicitación de cumpleaños.
- Envío de tarjetas de Navidad.
- Entrega de cheques a proveedores.
- Mantener orden y limpieza en área de recepción.
- Extender certificados de salud.
- Recordar eventos al Doctor.
- Dar a los pacientes su recordatorio de cita.
- Despedir a todos los pacientes al salir del consultorio.

Coordinadora de servicios:

- Entrevistarse con los pacientes nuevos.
- Dar la bienvenida al consultorio.
- Proporcionar a los pacientes los siguientes documentos:
  1. Introducción y bienvenida al consultorio.
  2. Hoja de registro de datos personales.
  3. Historia médica.
  4. Verificar los datos y ayudar al paciente en caso necesario.
- Elaborar la orden del día de las juntas de carácter interno.
- Gestionar cobros.

- Atender reclamos de pacientes.
- Elaborar cartas de bienvenida a pacientes nuevos.
- Verificar citas de control.

➔ *Coordinar el sistema de control de salud.*

a) Hacer un listado semanal de pacientes para revisión.

b) Enviar cartas.

c) Concertar citas.

d) Ordenar archivo.

➔ *Control de Inventario.*

1.- Elaboración y mantenimiento.

2.- Registro de entrada y salida de artículos.

3.- Elaborar órdenes de pedido.

4.- Codificar y ordenar los artículos.

5.- Verificar la fecha de caducidad de medicinas y productos.

6.- Confirmar el activo fijo del consultorio.

➔ *Control de ingresos y egresos.*

1.- Llevar un control interno de ingresos y egresos.

2.- Elaboración de cheques.

3.- Extender recibos.

4.- Hacer una lista con los recibos extendidos para controlar los ingresos.

5.- Conciliar estados de cuenta.

6.- Pago a proveedores de materiales y servicios.

7.- Anexar las facturas de proveedores a las pólizas de cheque.

8.- Mantener comunicación con el contador.

- Enlace entre el personal auxiliar y el doctor.
- Guardar comunicación con los pacientes.

Asistentes:

- Actualización de listados diarios de pacientes.
- Repaso de las listas con el doctor al inicio del día.
- Preparación de expedientes clínicos.
- Orden y limpieza en los cubículos.
- Asistir al doctor en los procedimientos clínicos.

Asistente de aseo y esterilización:

- Limpieza y clasificación de los instrumentos.
- Preparación de instrumentos.
- Esterilización por autoclave o medios químicos.
- Verificar la limpieza y desinfección de todas las áreas del consultorio.

Comunicación con el equipo de trabajo

La comunicación le permite generar el cambio en la organización de su empresa, involucre a todo su personal en las metas. Si les proporciona información, los motiva y mantiene una comunicación abierta, aumentará la eficacia. El equipo de trabajo se adaptará más fácilmente al cambio y se comprometerá con su empresa. Con la comunicación de las metas se busca mantener un equilibrio entre los integrantes del equipo de trabajo y reducir la resistencia al cambio. Por ejemplo: sí usted estableció una meta de producción, la logrará en tanto sus empleados tengan la información y la capacidad para producirla.

Es necesaria la comunicación con el equipo de trabajo, se puede establecer en juntas semanales, quincenales, mensuales. El objetivo de estas juntas es propiciar un ambiente de cordialidad, un mayor conocimiento entre las personas del equipo, intercambio de ideas y mejorar la integración como equipo, lo cual, se verá reflejado en eficiencia y productividad.

Por la importancia de estas juntas se asignará un día y una hora determinada para que todo el equipo esté presente.

Función de estas juntas:

- Revisar los procedimientos de cada tratamiento.
- Mostrar los materiales nuevos; su uso, indicaciones y aplicación.
- Con la comunicación evitará preguntas frente a los pacientes.
- De presentarse algún problema, se puede aclarar.

Busque la participación de todo el personal. Anotar los acuerdos finales.

Mantenga una comunicación abierta con colaboradores externos, como sería el caso del contador y asesores, para evaluar el funcionamiento y resultados obtenidos del consultorio.

En el caso de referir al paciente a un especialista, esté en contacto para darle seguimiento al tratamiento, no lo deje en manos completamente en sus manos, si no está al tanto de su paciente lo puede perder y no regresará al consultorio. Anote en el expediente: la fecha de referencia del paciente, los comentarios o indicaciones del especialista, así como las inquietudes, problemas, etc., del paciente.

Precise las instrucciones en las órdenes que remite al laboratorio.

Analice su habilidad para comunicar

Complete cada una de las frases encerrando en un círculo su selección:

1. Los mensajes se entienden mejor sí:

   a) emplea un lenguaje elegante y erudito.

   b) lo envía en términos que su paciente o asistente comprenda.

2. La información compleja se hace más fácil sí:

   a) mejora la comprensión con ejemplos y casos específicos.

   b) le dice a quien escucha que preste atención.

3. Los conceptos claves se recuerdan mejor cuando usted:

   a) los repite para reforzarlos.

   b) los expresa claramente.

4. Organiza sus ideas antes de transmitirlas:

   a) con frecuencia, con demora, no le da importancia.

   b) y hace que sea más fácil entender.

5. ¿Cómo determina que su mensaje se comprendió?

   a) cuando pregunta si entienden lo que quiso decir.

   b) pidiendo al otro que repita lo que escuchó.

6. Escuchar es más efectivo sí:

   a) se concentra en quien habla y qué dice.

   b) se anticipa a lo que va a decir el que habla.

7. Comprende más fácil cuando:

   a) no juzga hasta que la otra persona termina hablar.

   b) supone la posición de quien habla y juzga de acuerdo con ello.

8. La comprensión del mensaje aumenta cuando:

   a) periódicamente parafrasea el mensaje a quien lo da.

   b) interrumpe para expresar sus sentimientos y emociones.

9. Quienes saben escuchar:

   a) tienen listas sus respuestas cuando quien habla termina de dar su mensaje.

   b) hacen preguntas cuando no entienden algo.

10. Tanto la transmisión como la recepción mejoran cuando:

    a) ambas partes mantienen un buen contacto visual.

b) las partes están a la defensiva y se retan entre sí.

Los resultados de la auto evaluación de destreza en su comunicación los encontrará en la página 191

Cambio de Personal

Se origina por diversos motivos, si el empleado no cubre las expectativas del puesto o si está inconforme con su puesto. Por protección al patrón, el empleado que deja el puesto debe firmar una carta renuncia en donde se especifique que no se le debe: salario, prima vacacional, días de vacaciones, aguinaldo o las prestaciones de ley. Si requiere despedir a un colaborador, consulte el capítulo de relaciones laborales. En algunas compañías se protegen desde el momento de la contratación porque se le pide al candidato que firme tanto el contrato individual de trabajo, como la carta renuncia.

Se sugiere que en las juntas con el equipo de trabajo, de ser necesario, anuncie a todos los empleados la causa de la separación del empleado, para facilitar la introducción y aceptación del nuevo integrante. Si se trata de la creación de un nuevo puesto y si lo desea, comuníquelo a su equipo de trabajo informándoles los beneficios.

Relaciones laborales

En el contrato de trabajo, las partes establecen la forma, el tipo servicio y remuneración, es decir, incluye lo que el patrón espera del trabajador y el trabajador lo que espera del patrón. Este contrato se perfecciona por el simple acuerdo de las voluntades. La relación de trabajo se inicia al momento de prestar el servicio.

La relación de trabajo implica siempre la existencia de un contrato escrito; la falta del mismo es imputable al patrón. Entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe se presume la existencia de un contrato de trabajo, por lo que no debe celebrarse de manera verbal, porque en su caso, todo lo que afirme el trabajador se tendrá como cierto, a menos que el patrón demuestre lo contrario.

Se recomienda que el contrato individual de trabajo contenga los siguiente:

1.- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.

2.- Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o indeterminado.

3.- El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.

4.- El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.

5.- La duración de la jornada.

6.- La forma y monto del salario.

7.- El día y lugar del pago del salario.

8.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en la ley.

9.- Otras condiciones de trabajo, como día de descanso, vacaciones y demás que convenga el trabajador y el patrón.

Generalmente, el contrato individual de trabajo se puede suspender sin responsabilidad para el trabajador y el patrón en los siguientes casos.

1. Enfermedad contagiosa del trabajador.

2. Incapacidad temporal ocasionada por un accidente o enfermedad que no constituya un riesgo de trabajo.

3. La prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutoria. Si el trabajador actuó en defensa de la persona o de los intereses del patrón, tendrá éste la obligación de pagar los salarios que hubiese dejado de percibir aquel.

4. El arresto del trabajador.

5. La falta de los documentos que exijan las leyes y reglamentos necesarios para la prestación del servicio, cuando sea imputable al trabajador.

El contrato individual de trabajo puede darse por terminado en los siguientes casos:

1. Mutuo consentimiento de las partes.

2. Por muerte del trabajador.

3. La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital.

4. La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador que haga imposible la prestación del trabajo.

5. Casos de fuerza mayor, ceso fortuito no imputable al patrón, la incosteabilidad de la explotación, el agotamiento de la materia prima, y la quiebra o cierre total del negocio.

6. En algunos casos la muerte del patrón puede dar por terminada la relación de trabajo.

La diferencia entre la rescisión y terminación de la relación de trabajo es que la terminación, es una forma normal de extinguirse los derechos y obligaciones pactadas y la rescisión, es una forma patológica porque implica siempre el incumplimiento de alguna de las partes.

Las siguientes premisas ejemplifican los casos en que el patrón puede despedir a un trabajador sin responsabilidad:

I. Cuando el trabajador engaña proporcionando información o certificados falsos, o con lo referente a su capacidad, aptitudes o facultades. Esta causa dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador.

II. Que incurra el trabajador durante sus labores, en faltas de probidad y honradez, actos de violencia, amagos, injuria o malos tratos en contra del patrón, de sus familiares, personal administrativo o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia.

III. Que ocasione el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en edificios, obras, maquinas, instrumento, materias primas y demás objetos relacionados con su trabajo.

IV. Por imprudencia o descuido del trabajador comprometa la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él.

V. Que cometa el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar del trabajo.

VI. Que el trabajador revele secretos de fabricación o que dé a conocer información privilegiada.

VII. Que el trabajador falte a su trabajo sin permiso del patrón o sin causa justificada.

VIII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas, o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.

IX. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que en éste último, exista prescripción médica.

X. La sentencia ejecutoria que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo.

El patrón está obligado a dar aviso por escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión. Una de las más típicas es la de ausencia de los trabajadores a sus labores.

A continuación se mencionan algunas de las obligaciones y prohibiciones, tanto de los patrones de los trabajadores, que se puntualizan de acuerdo con la legislación de cada país.

Obligaciones del patrón

1. Cumplir con las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a cada empresas o establecimientos.

2. Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimiento.

3. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo.

4. Proporcionar un local seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo que pertenecen al trabajador.

5. Mantener un número suficiente de asientos o sillas para disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, etc.

6. Guardar la debida consideración hacia los trabajadores, absteniéndose de mal trato de palabra o de obra.

7. Expedir al trabajador que lo solicite o se separe de la empresa, dentro del término de tres días, una constancia escrita relativa a sus servicios.

8. Capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

9. Instalar el centro de trabajo, seguridad e higiene para prevenir riesgos de.

10. Contribuir al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y en su caso, proporcionar el equipo indispensable para tal efecto.

11. Proporcionar a las mujeres embarazadas la protección que establezcan los reglamentos.

12. Permitir la inspección y vigilancia que las autoridades del trabajo practiquen en su establecimiento para cerciorarse del cumplimiento de las normas del trabajo.

Prohibiciones a los patrones:

I. Negarse a aceptar trabajadores por razón de edad o de su sexo.

II. Exigir que los trabajadores compren sus artículos de consumo en tienda o lugar determinado.

III. Exigir o aceptar dinero de los trabajadores como gratificaciones para que los admitan en el trabajo o por cualquier otro motivo que se rigiera a las condiciones de éste.

IV. Obligar a los trabajadores, por coacción o por cualquier otro medio, a afiliarse o retirarse del sindicato o agrupación a que pertenezcan, o a que voten por determinada candidatura.

V. Hacer o autorizar colectas o suscripciones en los establecimientos y lugares de trabajo.

VI. Restringir a los trabajadores los derechos que les otorgan las leyes.

VII. Portar armas en el interior de los establecimientos ubicados dentro de las poblaciones.

VIII. Presentarse en los establecimientos en estado de embriaguez o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante.

Para los trabajadores existen las siguientes obligaciones:

1. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables.

2. Observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patrones para la seguridad y protección personal de los trabajadores.

3. Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante, a cuya autoridad estarán subordinados a todo lo concerniente al trabajo.

4. Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, y en la forma, tiempo y lugar convenido.

5. Dar aviso inmediato al patrón, salvo caso fortuito o fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan acudir a su trabajo.

6. Restituir al patrón los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que les haya dado para el trabajo, no siendo responsables por el deterioro que origine el uso de estos objetos, ni de lo ocasionado por caso fortuito, fuerza mayor o por mala calidad o defectuosa construcción.

7. Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente peligren las personas o los intereses del patrón o de sus compañeros de trabajo.

8. Someterse a los reconocimientos médicos previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes con la empresa o establecimiento, para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad de trabajo contagiosa o incurable.

9. Comunicar al patrón o a su representante las deficiencias que advierta, a fin de evitar daños o perjuicios a los intereses y vidas de sus compañeros de trabajo o de los patrones.

10. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y de fabricación de los productos de cuya elaboración participe directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimiento por razón del trabajo que desempeñan, así como de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.

De las prohibiciones más importantes a los trabajadores:

I. Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como la de los establecimientos o lugares en que el trabajo se desempeña.

II. Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del patrón.

III. Sustraer de la empresa o establecimiento útiles de trabajo o materia prima o elaborada.

IV. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez.

V. Presentarse al trabajo bajo la influencia de algún narcótico, droga enervante, salvo que exista prescripción médica. (El trabajador deberá hacer del conocimiento del patrón del uso del medicamento).

VI. Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo, salvo que la naturaleza de este lo exija. Se exceptúa de esta disposición las punzantes y punzo cortantes que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo.

VII. Suspender las labores sin autorización del patrón.

VIII. Hacer colectas en el establecimiento o lugar de trabajo.

IX. Usar los útiles y herramientas suministrados por el patrón, para objeto distinto de aquel al que están destinados.

X. Hacer cualquier clase de propaganda a las horas de trabajo dentro del establecimiento.

Tips para protegerse de los empleados

- ✓ Todos los recibos, premios, prima vacacional, aguinaldos y extras que reciban deberán estar elaborados y firmados por el trabajador.
- ✓ Para mayor seguridad el contrato laboral y la contratación lo puede realizar un abogado especialista en lo laboral.

Organización del tiempo

Un aspecto relevante para la organización de las actividades es el tiempo que se relaciona directamente con la aplicación de los tratamientos para programar las citas de los pacientes y también para señalar las actividades dentro y fuera del consultorio.

Usted debe ser puntual, pero también exigir puntualidad a sus pacientes.
¿Para qué se establece un horario y días de trabajo?

- Mantener una disciplina personal.
- Asignar un horario a los colaboradores.
- Que el paciente conozca y decida dentro del horario de trabajo el que le convenga.
- Establecer un mayor número de citas.
- Programar otras actividades u obligaciones.

Defina:

1.- La hora de levantarse_______________
La hora para iniciar actividades_______________
2.- Responsabilidades familiares_______________
Hora de entrada ______ de salida_______________
Los días_____________________________________
3.- Actividades Deportivas _____ Días _____ Horas _______
4.- Tiempo de desplazamientos en los diferentes horarios de entrada y de salida por la:

Mañana

Casa - Consultorio_______

Consultorio- Casa_______

Tarde

Casa - Consultorio_______

Consultorio - Casa_______

5.- Otro Trabajo_______ Docencia_______

6.- Comida_______ Descanso_______

Definir el horario de trabajo

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Mañana						
Tarde						
Total						

Horas totales de la semana 168 Horas de trabajo ________

El horario puede ser flexible y se establece con relación al horario de mayor afluencia de pacientes y a las actividades personales. Se puede saber con el promedio del mayor índice de asistencia. Independientemente del horario que decida, ya sea corrido, sólo por la mañana o sólo por la tarde, o mixto, es necesario tener a una persona que conteste el teléfono y sea capaz de resolver emergencias.

Dentro de este horario aparte tiempo para sí mismo, sólo se vive una vez y todos necesitamos un espacio para realizar las actividad que más le guste.

Ejemplos de una jornada de ocho horas:

- ✓ 9.00 a 14.00 y de 16.00 a 19.00
- ✓ 10.00 a 14.00 y de 16.00 a 20.00
- ✓ 8.00 a 13.00 y de 15.00 a 18.00
- ✓ 9.00 a 13.00 y de 16.00 a 20.00
- ✓ 7:00 a 15:00
- ✓ 12:00 a 20:00

Para incrementar su productividad:

- Ocúpese de las cosas una sola vez.
- Lea más rápidamente.
- Utilice una computadora con un sistema de fácil manejo.
- Mantenga las cosas en orden.
- Organice su horario:
  - Levántese más temprano
  - No se transporte en horas pico
  - Verifique sus citas
  - Haga las citas nuevas sin cancelar a otros pacientes
  - No pierda el tiempo en acciones inútiles
  - Ceda tiempo para lo que realmente desea.

- Organice su tiempo en este orden:

anual mensual semanal diario

Anual

- Anotar los acontecimientos familiares, aniversarios, días especiales, reuniones anuales, de educación continua, etc.
- Vacaciones. Se establecen de acuerdo a su experiencia en años anteriores, observar las fechas que baja la consulta.

- Juntas o reuniones del consultorio.
- Dar tiempo para tareas claves, como es la labor administrativa y el control del consultorio.

Mensual

- Anotar las citas importantes.
- Programas científicos.
- Invitaciones sociales.
- Citas con el personal del consultorio.
- Verificar los programas anuales.
- Tratar de no cancelar una reunión importante.

Semanal

- Establecer el horario de trabajo para la semana.
- Dar tiempo para revisar informes, facturas, etc.
- Programar los tratamientos especiales.

Diaria

- Revisar las citas de los pacientes.
- Hacer una lista de llamadas por teléfono.
- Verificar la correspondencia y si es necesario, redacte y envíe las cartas.
- Contemplar las posibles emergencias.

Libro de citas

El libro de citas es una herramienta para organizar el tiempo, se pueden establecen reglas para optimizar su manejo. La dimensión y capacidad del consultorio influirá en la selección del libro de citas, de acuerdo a:

- Número de pacientes que asistirán durante el día.
- El espacio que tiene.
- Al tipo de servicio y su duración.
- Las funciones que se puedan delegar.
- Personal auxiliar.
- Flujo de pacientes dentro del consultorio.

El libro de citas, es un recordatorio de todo tipo de compromisos, sociales, científicos, congresos, seminarios, vacaciones, tiempo de comida y actividades deportivas.

En el cálculo del tiempo se considera de acuerdo a la especialidad:

- Tiempos de anestesia
- Aplicación de tratamientos.
- Limpieza del cubículo entre paciente y paciente.
- Saludo, descanso y despedida del paciente.

Se puede estructurar el tiempo en unidades de 15 minutos, para proporcionar las citas de acuerdo al procedimiento, y no necesariamente a la hora o a la media. Los pacientes se pueden intercalar dependiendo del tratamiento que aplicará.

Unidades de tiempo
Para facilitar el manejo del tiempo de cada procedimiento, se señalará una unidad de tiempo cada 15 minutos = ☐ unidad de tiempo.

Al momento de dar la cita al paciente, se le indicará el tiempo que requiere para su atención. Este tiempo tiene un costo y si el paciente no asiste o no cancela previamente; podrá pedirle el pago del tiempo destinado previamente informado, puede ser en la entrevista personal o por teléfono.

00
15
30
45

Anotaciones y claves

- Señalar el nombre del paciente, se sugiere hacerlo con lápiz para borrarlo en caso necesario.
- Si es un paciente nuevo, señalar si es de "primera vez" (1ª vez) y se anota su teléfono.
- Marcar si el paciente necesita un trabajo de laboratorio o un estudio clínico.

Si el paciente faltó ⬭

Tener algo especial •

Si va a ocupar mucho con este paciente y no quiere a ningún otro en estas horas |

Si el paciente canceló y no hizo cita ⬭, se recomienda hacerlo abajo del nombre.

Si el paciente es de revisión ®

Si el paciente tiene tratamiento especial ○

Si tiene una cita fuera del consultorio ||

Si se solicitaron estudios clínicos +

Si no trabaja un día XX

o tarde X

Estas anotaciones sirven para:

- ✓ Confirmar citas.
- ✓ Solicitar y verificar los estudios clínicos.
- ✓ Anotar en la historia clínica o en la computadora el seguimiento del tratamiento.
- ✓ Señalar citas no canceladas.
- ✓ Especificar a pacientes de primera vez.
- ✓ Programar las citas.
- ✓ Tener a la mano los expedientes clínicos de los pacientes que van a asistir.
- ✓ Para elaborar una lista diaria de los pacientes con sus anotaciones para cada cubículo, agilizar y recordar el nombre del paciente que sigue.

Todas las notas y registros de pacientes que se anotan en el libro de citas son testimonio de las actividades de la consulta, en caso de tener una auditoria, debe coincidir: el número de pacientes citados, con el número de recibos de honorarios profesionales declarados a la Secretaría de Hacienda.

Para seleccionar el libro de citas influye la capacidad del consultorio y las posibilidades de crecimiento:

- ✓ El número de pacientes que asistirán durante el día.
- ✓ Número de operatorios.
- ✓ Tipo de servicio y duración de la consulta.
- ✓ El número de funciones que se puedan delegar.
- ✓ Personal auxiliar

En la siguiente muestra se ejemplifican el número de citas que se pueden dar en una jornada de ocho horas:

1. Cuando se tiene un sólo operatorio se pueden otorgar nueve citas de una hora o 18 citas de media hora.
2. Si usted tiene dos operatorios en el mismo tiempo se pueden dar 18 citas de una hora o 36 de media hora.
3. En el caso de tener tres operatorios puede establecer 27 citas de una hora o 54 de media hora.

Ejemplo de libro de citas

	15	Desayuno			15	José Manuel S.			15		
	30		Hotel		30				30		
8	45		Presidente	8	45		Martha H.	8	45		
	60				60				60		
	15				15	Gaby C.			15	Mariana P.	
	30				30				30		
9	45			9	45		Fabiola F.	9	45		
	60				60				60		
	15	Emma C.			15	Héctor E.			15		
	30				30				30		
10	45		Eduardo D.	10	45		José Luis Q.	10	45		
	60				60				60		
	15	Sandra F.			15	Martha H.			15		
	30				30				30		
11	45		Claudia A.	11	45		Susana T.	11	45		Diana R.
	60		5297-8054		60				60		
	15	Katyuska G.			15	Guadalupe	Familia		15	Carolina F.	
	30				30		González		30	1a. Vez 83848182	
12	45		Dianora G.	12	45	Ana	Edilberto	12	45		Jorge F.
	60				60		Ana L.		60		
	15	Carlos C.			15	Oriadna C.			15	Maritza A.	
	30				30				30		
1	45		Jesús R.	1	45		Angela V.	1	45		
	60				60				60		
	15				15				15	Fernando F.	
	30				30				30		
2	45			2	45			2	45		
	60				60				60		
	15				15				15		
	30				30				30	Comida	
3	45			3	45			3	45	Casa	
	60				60				60	Papas	
	15	Elizabeth R.			15	Diana Gte.			15		
	30				30				30		
4	45		Olga A.	4	45		Rebeca C.	4	45		
	60				60				60		
	15	Cristina H.			15	Patricia G.			15		
	30				30				30		
5	45		Ma. Elena R.	5	45		Judith A.	5	45		
	60				60				60		
	15	Manuel F.			15	Juan B.			15		
	30				30				30		
	45		Georgina R.	6	45		Javier D.	6	45		
	60				60		1a. Vez - 55538588		60		

Conferencia ADHD Encargados: 5

Reingeniería

Otra función dentro de la organización del consultorio es: detectar y entender los procesos o actividades que se realizan para rediseñarlos. Se aplicará el proceso de desarrollo ***estratégico*** por medio del cual se convierten las necesidades de los clientes en una estrategia de servicio para el consultorio. Permite identificar a los posibles clientes, a los productos y servicios que se ofrecen. También, se realiza el análisis de procedimientos, en donde se emplean las anotaciones de los procedimientos anteriores y futuros para el desarrollo de nuevos métodos.

El proceso de servicio a clientes utiliza las salidas del proceso anterior, es decir el resultado de la atención al paciente. Se analiza el proceso desde que llama el paciente para solicitar la cita de primera vez hasta concluir el tratamiento. Este análisis se realiza en cada una de las áreas del consultorio.

Cabe mencionar, las estructuras organizacionales, son visibles debido a que existen gráficas de organigramas que incluyen nombres, puestos y funciones; los procesos, normalmente, no se visualizan de esa manera.

Una forma de controlar los procesos que se realizan en el consultorio, es nombrarlos e identificarlos, lo cual, implica todo el trabajo llevado a cabo durante el desarrollo. Ejemplo: Llamada del paciente por primera vez, bienvenida al consultorio, solicitud de datos personales, evaluación de la salud del paciente, diagnóstico, plan de tratamiento y presupuesto.

De igual forma que las empresas cuentan con un organigrama de las funciones del elemento humano, puede tener mapas de los procedimientos, lo cual, les proporcionará un flujo de las actividades que se realizan para iniciar el cambio.

¿Qué es rediseñar?

- REDISEÑAR es comenzar desde cero.
- REDISEÑAR es inventar una nueva forma de hacer el trabajo.
- REDISEÑAR requiere de la mayor capacidad creativa e imaginativa.
- REDISEÑAR requiere de olvidarse de reglas preestablecidas.
- REDISEÑAR es utilizar el sentido común y la intuición.

No todo el trabajo del proceso de rediseño tiene que recaer sobre una sola persona, sin embargo, no hay que desechar la idea de que ésta persona es capaz de poder realizar todo el trabajo.

Para el proceso de rediseñar hay que tomar en cuenta:

- No es necesario ser un especialista, pero sí ser creativo.
- Buscar ayuda efectiva externa.
- Desechar todas aquellas nociones preconcebidas.

- Es importante ver las cosas a través de los ojos del cliente.
- El rediseño se realiza mejor por un grupo de personas.
- No es necesario saber mucho sobre el proceso actual.
- Es fácil tener grandes ideas.
- Rediseñar puede ser divertido.

No es suficiente tener buenas ideas, es necesario hacerlas realidad y ponerlas en práctica.

El resultado final es lo importante en el proceso, para lo cual se requiere: conocer, entender y definir a los clientes para encontrar las respuestas a las siguientes preguntas:

✓ ¿cuáles son sus necesidades?

✓ ¿qué es lo que dicen que quieren?

✓ ¿cuáles son sus expectativas?

El objetivo del proceso de rediseño es comprender: ¿qué se hace?, ¿porqué se hace? y no cómo se realiza el proceso. Lo más importante es definir: cómo se realizarán los procesos después del rediseño y no cómo se está trabajando actualmente. Si conoce el ¿qué? y el ¿cómo?; el rediseño se puede iniciar desde cero.

Cuando los procesos se rediseñan desde la fase de inicio, se facilita el desarrollo del flujo de estos pasos. La reingeniería busca separar los procesos en uno o tantos como sea necesario para evitar que se compliquen. Lo importante es satisfacer las expectativas del cliente, en otras palabras, el resultado final.

La definición del flujo del proceso no requiere de meses de trabajo para construirlo, sino de algunas semanas, pero sí requiere del cambio de manera de pensar y actitud de la gente involucrada. Se busca una visión de un todo y no de un área específica. Al terminar este flujo se sorprenderá como las personas tendrán un enfoque totalmente diferente que les facilitará la comprensión de su trabajo. Es el momento de cuestionar:

¿En cuál proceso existe mayor problema?

¿Cuál proceso tiene más impacto en los clientes?

¿Cuál proceso es el más susceptible de rediseñar exitosamente?

Importancia de los procesos

El segundo criterio a considerar es el impacto que tienen los procesos sobre los clientes. Es el momento de definir en cuál de los procesos es necesario aplicar la reingeniería y en que orden. Si conoce las necesidades de sus clientes, le ayudará a definir que proceso es más importante para él, no sólo se debe conocer en el ámbito externo, también interno, es por esta razón que el cliente es una excelente fuente de información que permite definir y comparar la importancia de cada uno de los procesos.

Procesos factibles

Se refiere a la oportunidad de que se esté utilizando la reingeniería para alcanzar el éxito en su aplicación, esto es el enfoque que tienen cada uno de los procesos que forman parte en la empresa. Al momento de definir en cuál de los procesos se tiene mayor valor agregado, usted está aplicando la reingeniería y obtiene el mayor número de resultados posibles, reduce los costos dentro del proceso de tratamiento, evidentemente, sin descuidar la calidad.

Cuestiónese si los efectos que obtiene con la reingeniería estarán vinculados con la satisfacción del cliente, o en su caso al liderazgo del ramo. Cuanto más se cuestione los alcances de tales proyectos, más fuertes serán los argumentos para establecer la reingeniería, en el sentido de que en dos empresas ponderan y se cuestionan de diferente forma los principios de servicio al cliente.

El auto análisis de la productividad ofrece las siguientes ventajas:

- Conocer las necesidades físicas del consultorio.
- El nivel del personal auxiliar que se requiere.
- Tipo de funciones y actividades que desarrollará cada uno.
- El tiempo de crecimiento, de proyección y de asociación que se pueda tener en el consultorio.
- Definir la calidad de la comunicación con el personal.
- Determinar la imagen actual del consultorio y buscar cómo mejorarla.
- Las expectativas reales con relación a la organización.
- Planes de publicidad y mercadotecnia.
- Comunicación con los pacientes.
- Así como se definen los objetivos, también se deben definir los beneficios que se desea obtener.
- Conocer el número actual de pacientes y cómo incrementarlos.

Rediseño de la empresa

Este rediseño como su nombre lo indica es personal, se recomienda que al momento de realizarlo analice sus respuestas y señale lo más cercano posible a la realidad, para detectar el lugar y el momento de posibles problemas para buscar su solución.

En este auto análisis, se deben considerar las diferentes áreas:

Del área de procedimientos

1.- Definir cuáles son los procedimientos que realizan en el consultorio.

2.- Investigar y conocer cuáles son los modelos perfectos de los procedimientos que se llevan a cabo.

3.- Conocer cuáles son los resultados óptimos de cada servicio.

Reacción > Causa > Efecto

4.- Revisar las posibles aplicaciones.

6.- Examinar los procedimientos y estandarizarlos.

7.- Estudiar cómo mejorar las técnicas y materiales.

8.- Buscar innovaciones en los procedimientos.

En el área del personal

1.- Seleccionar al personal apropiado.

2.- Propiciar una educación continua, tanto personal como de los empleados.

3.- Analizar y mejorar la comunicación con los empleados.

4.- Escuchar las recomendaciones de los empleados.

En el área de los clientes

1.- Conocer cuáles son sus clientes.

2.- Entender las necesidades de cada persona.

3.- Analizar y mantener comunicación con el cliente.

4.- Buscar recomendaciones de clientes.

Es conveniente realizar una auto evaluación de cada área, para establecer un modelo de calidad, calificar el servicio que se otorga a los clientes y para valorar a cada persona que labora en las diferentes áreas del consultorio. Todas las acciones se realizan para fortalecer el buen servicio.

Procedimiento para el auto análisis

Definidos los procedimientos que realiza y analizados los conceptos de calidad y servicio, el siguiente paso será investigar el modelo de perfección de cada uno.

Examine:

- Si está aplicando las técnicas actuales y si cuenta con todos los conocimientos para realizar los procedimientos. En caso contrario, busque la forma de mejorarlo, por medio de cursos, libros o consultando a colegas.
- Analice los elementos que requiere tanto en el aspecto del personal como del inventario de materiales y equipos.
- Examine si el lugar físico donde se trabaja, reúne todos las características de ventilación, iluminación, acceso, libertad de acción para los integrantes del equipo.
- Observe el tiempo que requiere para cada cita, el número de citas que se necesitan; dando el tiempo preciso para mantener comunicación con el paciente.

- Se recomienda llevar a cabo la auto evaluación con cierta periodicidad en todas las áreas, especialmente, si en alguno de los procedimientos se tiene dificultades para su realización óptima.
- Al mismo tiempo, éste análisis permitirá mejorar la comunicación con el personal y establecer un estándar para cada procedimiento, procurando mayor eficiencia, rapidez y economía.

Objetivos y beneficios de la auto evaluación:

- Programar la duración de las citas.
- Obtener el equipo, instrumental y material necesario para los procedimientos.
- Conocer las funciones que se pueden delegar al personal.
- Estandarizar procedimientos y técnicas.
- Optimizar el uso de los recursos para dar un mejor resultado.
- El número de procedimientos, dependerá de la capacidad de organización y de lo que pueda delegar al personal auxiliar.
- Producir con calidad el producto final.
- Programar en menos tiempo un mayor número de clientes.
- Obtener tratamientos con calidad.
- Mejorar la comunicación interna y externa.
- Considerar que la educación continua proporciona nuevos elementos para el cambio.
- La eficiencia otorga calidad.

Estandarización del procedimiento

Se recomienda utilizar, el siguiente modelo para cada procedimiento se indica y auto califica cada una de las fases del procedimiento así como el resultado final. Para obtener mejores resultados llévelo a cabo con honestidad.

Área: Dividir los procedimientos de acuerdo a la especialidad en las diferentes áreas.

Procedimiento: Definir el procedimiento en la parte superior del esquema, dividirlo de acuerdo al tiempo que requiera cada etapa y señalar la secuencia en que se realiza.

Equipo: Anotar el equipo indispensable para realizar cada etapa del procedimiento, puede ser el mismo durante toda la práctica.

Instrumental: Registrar los instrumentos precisos.

Materiales: Los indicados para cada fase.

Tiempo: Marcar el tiempo para cada etapa.

Personal auxiliar: Señalar si realmente puede delegar algunas funciones y calificar cuál es su acción.

Citas: Tomar nota si el procedimiento puede hacerlo en una sola cita o si requiere más tiempo. Estimar el tiempo de espera entre una y otra.

Notas: Apuntar lo que considere relevante.

Modelo de Evaluación

AREA ________________ PROCEDIMIENTO ______________ MODELO OPTIMO 10

PROCEDIMIENTO	EQUIPO	INSTRUMENTAL	MATERIALES	PERSONAL AUXILIAR	TIEMPO	N° DE CITAS	NOTA	CALIFICACIÓN
N°	N°	N°	N°	DELEGAR			Promedio	PROMEDIO
				PROFESIONAL				

En este análisis de los diferentes procedimientos puede definir las funciones del personal, para aumentar la eficiencia y productividad.

Considere:

- Definir con precisión la tarea para cada miembro del equipo de trabajo.
- Establecer responsabilidades.
- Enseñarlos a aplicar las técnicas.
- Informarles los objetivos.
- Comunicarles los proyectos nuevos.
- Evaluar y valorar el trabajo de cada uno.
- Definir sus metas y sus expectativas.
- Buscar ideas y recomendaciones del personal.
- Educar y capacitar.
- Motivar.
- Dar confianza.
- Escuchar sus sugerencias y comentarios.

Eficiencia en el consultorio

- ✓ Al estandarizar los procedimientos tendrá todos los elementos necesarios para atender a los pacientes con mayor rapidez y eficiencia; mostrando el nivel de organización con la finalidad de aumentar la confianza.
- ✓ Al estandarizar las técnicas puede indicar al personal auxiliar la ayuda que requiere para llevar a cabo el procedimiento, sin necesidad de darle instrucciones en cada acción. Le darán los instrumentos ó materiales en el momento oportuno y avanzando en la preparación de materiales para efectuar el procedimiento.
- ✓ Estandarizar técnicas y usar materiales específicos, puede ayudar a ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo.
- ✓ El lugar de los instrumentos debe ser de fácil acceso, tanto para los asistentes, como para el doctor y no tener que salir del lugar de trabajo. Destinar un lugar específico para los instrumentos y materiales, facilitando su localización.
- ✓ Revisar en el consultorio ó lugar de trabajo, cuando entre el paciente todo debe estar en orden, sin ningún objeto sobre el lugar de trabajo y perfectamente limpio, tanto el equipo como el piso, paredes, etc.
- ✓ El instrumental se preparará previamente para cada paciente de acuerdo el procedimiento que se va a realizar. El instrumental que se utiliza durante el procedimiento debe estar empacado para que no se pierda la esterilidad y sacarlo delante del paciente.
- ✓ Se recomienda revisar según las anotaciones de la historia clínica ó en la lista diaria de pacientes el procedimiento a seguir, para verificar el tipo de instrumental y de material que se requiere para realizar el procedimiento. Definir el tratamiento que se aplicará antes de atender al paciente, le ayuda a optimizar el tiempo.
- ✓ Estandarizar los procedimientos, servirá para: medir el tiempo de la consulta, cuáles y cuándo serán las pausas, tiempo de anestesia, etc.; analizar la posibilidad de atender a otro paciente en distinto cubículo.

Este proceso, le permitirá ser más eficiente y atender a un mayor número de pacientes en menor tiempo y con menor costo.

El cambio es una necesidad.
Si está abierto al cambio, su entorno progresará.

- No se resista al cambio.
- No se puede decir que es fácil cambiar sus patrones de vida, pero sí es posible hacerlo, en tanto usted lo desee.
- No se resigne a vivir con el actual patrón de comportamiento.
- Los patrones negativos pueden oponer resistencia, pero no son invencibles.
- Se debe pensar siempre positivamente, acerca de usted mismo y de la realidad.

- La disciplina mental requiere de esfuerzos, pero a la larga da recompensas.
- La propia imagen es la guía que determina como debe comportarse.
- ¿Ha notado que cuando se siente bien consigo mismo, toda la gente le parece agradable?

Cada persona es autor de la imagen que quiere proyectar a los demás.
Cada uno decide su propio valor y el bienestar que debe esperar.

De estas reflexiones se puede deducir, que una saludable autoestima permitirá respetar sus deseos, estar orgulloso de sus logros y aceptar sus limitaciones. Lo más importante, es reconocer las limitaciones para superarlas con el tiempo. Todas las acciones y esfuerzos que se lleven a cabo para mejorar y elevar la autoestima, se verán reflejadas en la imagen que los demás perciben de usted. Por el simple hecho de ser persona merece respeto y amor, por lo cual, debe desterrar los aspectos negativos de su imagen.

Dirección

¿Qué implica dirigir? Mandar, influir y motivar al equipo de trabajo para que realicen tareas esenciales. La dirección se orienta a cada uno de los elementos del equipo. En el caso del consultorio, el médico debe establecer un ambiente propicio para que sus colaboradores realicen su mejor esfuerzo.

Comprende las siguientes etapas:

a. Mando o Autoridad. Es el elemento principal de la dirección, se estudia como delegarla y como ejercerla.

b. Comunicación. "Es como el sistema nervioso de un organismo social, lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes, las acciones necesarias, debidamente coordinadas." [10]

c. Supervisión. Revisar que se estén haciendo bien las cosas.

En esta etapa se define la estrategia de comunicación que quiere implementar, se analizan los medios de comunicación que puede ser: directa, escrita o a través de manuales operativos.

El éxito del consultorio depende principalmente de que los objetivos y planes estén bien definidos y sobre todo en la forma que son dirigidos. En el caso del consultorio médico, el especialista es el primero que se compromete y asume los objetivos para que se cumplan.

En la fase de organización, se resaltó la importancia de establecer reglas que indiquen a las personas cómo actuar dentro de la estructura del consultorio, en razón de su autoridad y poder. La *autoridad formal* es un tipo de poder y por regla general se asocia con la estructura y con la administración del consultorio.

Usted tiene la autoridad en su consultorio, por el simple hecho de ser suyo, pero el grado de efectividad con que usted la ejerza dependerá de su capacidad para influir en los demás, para delegar funciones. La autoridad, implica compartir el poder con otros.

El *poder* es la capacidad de influir sobre los demás; es la habilidad que usted tiene para cambiar las actitudes o la conducta en las personas. El poder no sólo se ejerce con los empleados, también con los pacientes, porque se influye en ellos para la aceptación y conclusión del tratamiento.

Existen diferentes niveles de poder identificables dentro de una organización:

Poder para recompensar: se fundamenta en la persona, en la capacidad de recompensar a otra persona, ya sea para cumplir órdenes o para alcanzar los resultados esperados. Un ejemplo sería, el poder que usted tiene al asignar tareas a sus colaboradores.

Poder coercitivo: se basa en la capacidad para sancionar, en tanto no cumpla con los objetivos. El castigo puede ir desde una reprimenda, una sanción o hasta perder el empleo.

Poder legítimo: (autoridad formal) se presenta cuando un empleado reconoce y acepta que usted tiene el derecho dentro de ciertos límites, para ejercer su influencia. Por ejemplo, el derecho que usted tiene al definir un horario de trabajo.

Poder experto: el ejemplo más tangible es el que tiene como médico al dar instrucciones a sus pacientes.

Poder referente: cuando una persona se identifica con el influyente y lo imita.

Estas son algunas de las posibles fuentes de poder, hay muchas formas de influir en otra persona.

¿Cuáles serían las características que requiere para manejar exitosamente el poder?

1. Dirija todas las acciones en beneficio de las personas y cumpla con sus expectativas.
2. Reconozca los costos, riesgos y beneficios de los cinco niveles de poder. Utilice cada nivel para cada situación específica.
3. Cada uno de los niveles de poder tiene sus méritos. Desarrolle sus habilidades y credibilidad de tal manera que pueda utilizar el mejor método.
4. Establezca metas realistas que le permitan desarrollar y ejercer el poder.
5. Actúe en forma coherente y aplique autocontrol.
6. Piense que el poder es necesario para lograr la ejecución de los planes.

Si usted cambia constantemente las reglas, sus colaboradores no pensarán que es flexible, al contrario, lo verán como débil o indeciso. En cambio si usted utiliza su poder en beneficio de los demás, los apoya y recompensa sus logros logrará elevar su autoestima y por tanto le será más fácil alcanzar el éxito, además de proyectar sensatez.

El poder no sólo está en usted, su asistente también lo puede tener con el paciente, pero lo debe ejercer positivamente. Ejemplo: si usted diseña un programa de prevención, su asistente puede influir en su paciente para que acuda al consultorio.

La autoridad es una forma de poder. Usted tiene autoridad sobre sus colaboradores y pacientes para indicarles lo que más les conviene. No utilice la autoridad coercitiva, aplíquelo en forma positiva. Lo logra al:

✓ Utilizar mensajes claros.
✓ Ser congruente al comunicar el propósito del consultorio.

Las personas aceptarán su autoridad en tanto:

- Comprendan la orden.
- Adopten las metas del consultorio
- Sea coherente con sus valores y prioridades personales
- Desarrolle su capacidad de comunicación y su disposición para el trabajo.

La tendencia actual de las organizaciones con éxito es desarrollar un programa en donde se involucre a todos los empleados para establecer y desarrollar objetivos, que además les permite tener cierto nivel de autoridad y de poder. De aquí resalta la importancia de delegar, que es asignar a otra persona autoridad formal y responsabilidad para desempeñar acciones específicas. Acepte, usted solo no puede desempeñar todas las funciones, si quiere que su consultorio sea eficiente tendrá que delegar.

***Ventajas al delegar*:**

- Los colaboradores aumentan su sentido de responsabilidad y se deriva en una mayor seguridad personal y disposición para tomar la iniciativa.
- Ahorro de tiempo, pues sus colaboradores pueden tomar decisiones acertadas sin que usted pierda un tiempo valioso, que podría dedicar a otras actividades.

***Barreras al delegar*:**

- Las personas con frecuencia ponen una serie de pretextos para no delegar, formulan frases como: "puedo hacerlo yo mismo", "me toma demasiado tiempo explicar como hacerlo". Por lo general, este tipo de personas se expresa así porque son desorganizadas o porque piensan que los demás no tienen la capacidad para realizar el trabajo en forma efectiva.
- Otra barrera se da cuando en un procedimiento no se especifica quién y cómo lo debe realizar, por lo tanto, existe confusión. Es por esto que se recomienda elaborar un manual operativo en donde se establezcan claramente todas las funciones.
- No piense que el delegar le resta autoridad.

***Lineamientos para delegar eficázmente*:**

- El requisito fundamental para delegar es la voluntad que tiene usted para conceder libertad a sus colaboradores; aprender implica cometer errores y aprender de estos.
- Se tiene que abrir un canal de comunicación eficiente para conocer las capacidades y limitaciones de cada uno de los colaboradores.
- Depende de su capacidad para analizar las metas que se propuso alcanzar, los medios que utilice para lograrlas y de su habilidad para orientar a sus colaboradores.

***Antes de delegar analice*:**

1. Piense cuáles tareas puede delegar. Algunas tareas son sencillas y rutinarias, otras requieren capacitación especial.
2. Decida a quién se le asignará la tarea. Pregúntese: ¿Quién tiene tiempo disponible?, ¿Requiere capacitación?
3. Suministre los recursos suficientes para la tarea delegada.
4. Facilite toda la información necesaria para realizar la tarea.

5. Prepárese para intervenir en caso necesario.
6. Establezca un sistema de retroalimentación que le permitirá controlar y realizar ajustes en caso necesario.

Analice sus capacidades y limitaciones, si desea crecer busque la forma, a través de libros o cursos, busque orientación, visualícelo como una inversión, no como un gasto.

Para ser un buen dirigente, necesita:

- Establecer metas a corto, mediano y largo plazo.
- Conocer el funcionamiento de cada área del consultorio.
- Ser creativo y capaz de ver hacia el futuro.
- Analizar y aplicar su inteligencia pragmática.
- Identificar las tendencias del mercado y tomar la alternativa más acertada.
- Perseverar el crecimiento de su empresa y a sus colaboradores.
- Infundir confianza entre sus colaboradores.
- Reaccionar rápida y efectivamente, sin pasión y con orden.
- Tener mano firme, pero a la vez un trato suave cuando se requiera.
- Mantener el rumbo y decidir acertadamente.
- Ser creativo, paciente y entregado a sus metas.
- Invertir los recursos con inteligencia para alcanzar sus planes.
- Cuidar los bienes personales y los de sus colaboradores.
- Correr riesgos y corregir rumbos cuando sea necesario.
- Ser líder en el consultorio.
- Capacitarse para delegar.
- Ser un mejor administrador.

Sea un líder

El médico, debe ser líder con sus pacientes y con sus colaboradores para que funcione el consultorio. Los patrones de liderazgo se determinan por las características personales y el carisma del médico dentro de la organización.

Una de las bases para tener un liderazgo con calidad se adquieren con una actitud y comportamiento éticos. El médico, para ser respetado debe dar un buen ejemplo y trato a los demás.

Cualquier persona tiene el potencial de ser líder y más aún, cuando tiene el conocimiento necesario y se lo propone. No todas las personas son capaces de desarrollar esta capacidad.

Para que funcione el consultorio debe haber un líder capaz de motivar a los colaboradores para que puedan realizar su mejor esfuerzo. Al hablar de líder, nos referimos a una persona de sexo indistinto. Actualmente, las mujeres ocupan y dirigen muchas empresas con éxito.

El liderazgo, implica utilizar diferentes tipos de influencia no coercitivos para motivar a las personas en el cumplimiento de los objetivos. El líder en el consultorio, es usted, debe ser un líder eficaz y dispuesto a conducir al éxito empresa. Cabe señalar, la importancia de que usted ejerza el liderazgo con ética porque sus seguidores aprenderán de sus valores y actitudes.

Al liderazgo se le define también como una interacción entre los integrantes del equipo de trabajo. El líder es el agente de cambio, es la persona cuyos actos afectan al resto de los recursos humanos en mayor grado que los actos de los demás afectan al líder. En pocas palabras, existe liderazgo en tanto sea capaz de afectar, modificar y motivar a sus colaboradores para el cambio.

El líder, puede ser diferente en factores que lo conducen al resultado final: en cuanto al rendimiento, al cumplimiento de los objetivos, en el crecimiento y en el desarrollo individual. Son numerosos los aspectos que no pueden controlar o modificar, como: los factores del medio ambiente, los mercados de trabajo, las políticas que quedan fuera de su control.

Los líderes dentro de la organización, suelen tener los mismos conocimientos, estudios y experiencia, son similares a ellos mismos.

De acuerdo al profesor W.G. Bennis, de la Universidad Estatal de California, las principales labores de un líder son:

1. Cautivar y conservar la atención del grupo.
2. Darle significado a cada persona en sus funciones.
3. Retener la confianza constantemente.
4. Utilizar las propias aptitudes al máximo.

Se ha intentado describir los rasgos de personalidad de los líderes aunque no todos tengan las mismas cualidades:

Inteligencia: No significa que el líder tenga un IQ muy alto; a menudo este tipo de personas no puede comprender a sus subordinados y puede tener dificultad al transmitir sus ideas y sus políticas. Los líderes son abiertos y están dispuestos a aprender.

Personalidad: Para la eficacia del líder se sugieren algunos rasgos como la viveza, la originalidad, la integridad personal o la autoconfianza. Pasan de la decisión a la intención ejecutando su labor con éxito, no se fijan límites y si hay, los sobrepasan.

Características físicas: Este aspecto tiene mayores contradicciones, porque el líder no siempre es él más alto o el más recio. Como ejemplo destacan Napoleón, Truman, Gandhi o Stalin que se caracterizaban por su baja estatura.

Habilidad para dirigir: Practica todo tipo de misión para controlar los requerimientos específicos para cada situación.

Algunas de las características esenciales de liderazgo se encuentran como resultado de la comunicación del líder con sus seguidores:

1.- Todos los seres humanos tienen necesidades y buscan la mejor forma de satisfacerlas. Cuando se descubre un nuevo satisfactor, se crea una nueva necesidad.

2.- La insatisfacción genera inconformidad. En cuanto se presenta un problema, por instinto se busca quien lo resuelva.

3.- Por naturaleza se busca mejorar, superarse e intenta descubrir nuevas formas para lograrlo.

De esto se concluye que, el líder gana y mantiene su rol ante sus seguidores en tanto sea capaz de:

- Satisfacer sus necesidades.
- Resuelva los problemas
- Influya para el cambio y de un significado a su existencia.

Un auténtico líder mantendrá y buscará el equilibrio del tiempo ejerciendo su influencia en todos los aspectos de su vida como son: el familiar, el de pareja, personal, laboral y social. Deberá ser líder en todos los ámbitos, de lo contrario perderá el equilibrio y afectará a los que le rodean.

Uno de los precursores en el concepto de calidad es Edward Deming y expresa que el 85% de las fallas de calidad las originan los líderes de la organización y el 15% son imputables al operario.

Para lograr la Productividad con Calidad se requiere de la eficacia en el Liderazgo. Las personas son las que logran la calidad.

La utilidad es el cuerpo del negocio,
La productividad es el alma,
El espíritu de la empresa es la calidad.

En los seres humanos los estados de ánimo como la neurosis y mal humor, se reflejan en una gran cantidad de decisiones equivocadas, sin embargo, el líder al equivocarse o fracasar aprende de sí mismo. Los líderes con éxito están conscientes de la necesidad de aprender y en especial de las personas que los rodean, como pueden ser sus subordinados o algún familiar.

Recuerde la frase de León Tolstoi: "todo el mundo piensa en cambiar a la humanidad, pero nadie piensa en cambiarse a sí mismo". La primera lección de los líderes encaminados a la calidad total es admitir que pueden aprender. *Renunciar al cambio, es renunciar a ser mejor*. No sólo se aprende de los superiores, también del más bajo en el nivel del organigrama.

La reflexión profunda y el conocimiento de usted mismo le permitirá definir quién es y quién desea llegar a ser para conseguir su liderazgo.

La eficacia del líder no depende de una serie particular de rasgos, depende de su capacidad para adaptarse a cada situación. Todas las personas que desean ser líderes, pueden aprender conductas relativas al liderazgo. En este enfoque conductista del liderazgo, se resaltan dos aspectos del líder: las funciones y el estilo del líder.

La más común de las confusiones es considerar al liderazgo como sinónimo de dirección, la cual significa: cumplir, *asumir o tomar responsabilidad, a diferencia del liderazgo que significa: influenciar, guiar, hacer a través de los demás.*

Alcanzar un puesto de mayor nivel dentro de la organización, puede hacer sentir a la persona que ya logró lo que deseaba, pero en realidad su posición de liderazgo apenas comienza.

La autoridad se obtiene por decreto, el poder se gana ejerciendo autoridad. La autoridad no se puede abdicar; el poder sí al no ejercerlo.

Funciones del líder: la persona debe ser capaz de desempeñar dos funciones básicas; las relativas a las tareas o solución de problemas y la de mantener unido a su grupo social o a su familia.

La persona que es capaz de desempeñar los dos roles es un líder efectivo. Algunas veces el líder no es capaz de desempeñar las dos funciones, en este caso se puede compartir el liderazgo.

Estilos de líder: las dos funciones del liderazgo en la empresa se expresan a través del estilo que puede ser orientado a la supervisión de las tareas, en donde se asegura que el empleado obtenga los resultados esperados del trabajo. El estilo orientado a la persona, da mayor relevancia a motivarla que a controlarla, se crean relaciones más amigables, respetuosas y se brinda oportunidad de participar en las decisiones.

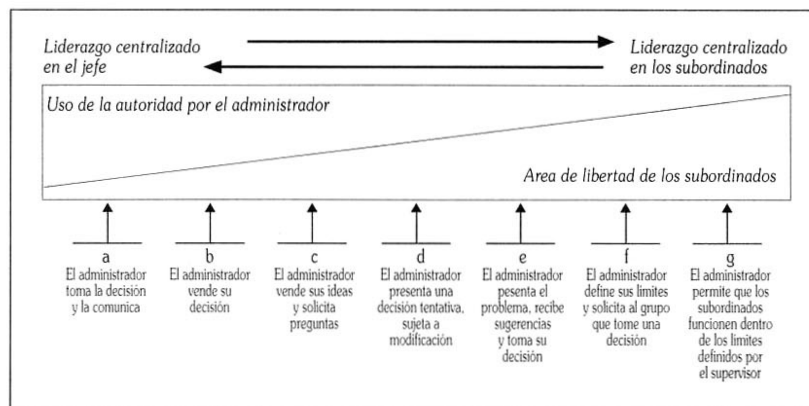
¿Cuál de los estilos de liderazgo me conviene utilizar?

Los dos estilos son efectivos, pero depende de la aptitud y el carácter de los empleados. Hay empleados que se le puede permitir mayor participación y libertad cuando son capaces de asumir responsabilidades, tienen los conocimientos y experiencia para solucionar los problemas que se presenten de manera satisfactoria. En el caso contrario tendrá que utilizar un estilo más autoritario.

Cuando toma en cuenta a sus empleados, les brinda un trato humanista y los promueve entre los integrantes de su equipo, tendrá menor rotación de personal y mejores resultados. Cabe destacar, que el líder debe establecer normas apegadas a valores y especificar las funciones de cada uno a través de un manual operativo, para que exista un ambiente más cordial; al contrario, no podrán alcanzar los objetivos iniciales y sólo se creará un ambiente de confusión y desconfianza.

La calidad en las relaciones del líder y sus colaboradores, es la influencia más elemental para que el dirigente pueda ejercer su poder con efectividad.

La siguiente gráfica tomada de Harvard Business Review le mostrará la conducta del liderazgo.[11]



Los verdaderos líderes no son presuntuosos al contrario, su actitud es humilde y están dispuestos a escuchar y aprender de las personas con mayor experiencia, para llegar a la decisión más acertada. Buscan trabajar en equipo, establecer valores, es una de sus principales funciones, permiten el desarrollo de sus colaboradores y persiguen una coherencia entre su forma de actuar y en lo que demandan.

Ser líder no es cuestión de conocimientos o características de personalidad, también se requieren capacidades prácticas para realizar lo que se ha propuesto. El liderazgo, a diferencia de la autoridad, no se da en el organigrama de la empresa, se gana a través de actitudes positivas y de un esfuerzo constante por mantenerlo con honradez, justicia y verdad.

Actualmente, los líderes empresariales se orientan hacia los clientes buscando la satisfacción y se emplea un tipo de comunicación más abierta. Analizan a la competencia, es decir, ponen más atención a sus desventajas para superarlas.

Si usted desea ser un verdadero líder, no espere más, propóngaselo. Las siguientes premisas le ayudarán a reforzar su autoestima en busca del liderazgo:

- ✓ Saber y aceptar que tiene cualidades y defectos.
- ✓ Pensar que tiene muchas virtudes de las que puede estar orgulloso.
- ✓ Libérese de conceptos negativos de usted mismo.
- ✓ Acepte que es muy importante.
- ✓ Viva responsablemente, de acuerdo con su realidad, defina lo que le gusta y lo que le disgusta.
- ✓ Aprenda a aceptarse, a través de lo que siente y es. Libérese de culpas al evaluar lo que quiere y piensa.
- ✓ Actúe de acuerdo con lo que exprese, sienta y piense, sin tener como base la aprobación o desaprobación de los demás.
- ✓ Siéntase responsable de usted mismo, para generar confianza entre usted y los demás.
- ✓ Viva auténticamente, al aprender y al ser congruente entre la forma de sentir y de actuar.
- ✓ Fomente la autoestima en los otros, porque este rasgo de honestidad refleja su amor propio.
- ✓ Adquiera valentía de amarse como persona, de comprender que es un derecho que todos tenemos.

Como todos los líderes, manténgase en un continuo aprendizaje, el conocimiento, le dará mayor seguridad y oportunidad de ser líder.

Motivación

Para ubicar el concepto de motivación, es preciso revisar las diversas investigaciones que se han realizado sobre el comportamiento humano en la empresa, entre las que destacan los conceptos desarrollados por Mayo, Rothlisberger, Whitehead como:

1. La empresa es un sistema social y un sistema tecnológico. El sistema social define los roles individuales y establece normas que pueden ser diferentes a las de la organización formal.
2. El individuo no sólo está motivado por incentivos económicos, sino por muy diversos factores sociales y psicológicos. Su comportamiento, está condicionado por creencias, sentimientos y actitudes.
3. El grupo informal en el trabajo, se convirtió en una unidad de primera importancia. El grupo tiene un papel importante en la determinación de actitudes y rendimiento de los trabajadores.
4. Los patrones tradicionales de liderazgo, basados en la estructura formal y en la autoridad de una posición dentro de la organización, deben modificarse substancialmente con el objeto de considerar los factores psicológicos. Los seguidores de las relaciones humanas subrayaron más los patrones de liderazgo democráticos, que los autoritarios.
5. La escuela de relaciones humanas, generalmente asociaba la satisfacción del trabajador con la productividad y destacaba que una mayor satisfacción conducirá al incremento de la efectividad.
6. Es importante desarrollar canales de comunicación efectivos, que permitan el intercambio de información entre los diferentes niveles jerárquicos. Así, la participación se convierte en un aspecto importante en el movimiento de las relaciones humanas.
7. La administración requiere de habilidades sociales y técnicas efectivas.
8. Los miembros de la organización pueden ser motivados mediante la satisfacción de necesidades psicosociales."[11]

Abraham Maslow en su teoría de comportamiento organizacional desplaza la idea de la satisfacción de las necesidades económicas básicas y de supervivencia por las sociales como son: económica, social, familiar, cultural, de estima y auto apreciación.

Chester Barnard consideró a la organización como un sistema social. La hipótesis central de su obra radica en el análisis de la práctica en los sistemas cooperativos, se basa en el concepto de organización formal y lo considera como un sistema social en donde las actividades están coordinadas por dos o más personas. Para él la existencia de la organización se relaciona con el equilibrio de las contribuciones y satisfactores que tienen los miembros de la organización. Considera que las recompensas deben ser tanto psicológicas como materiales. Destaca la importancia de la comunicación para mantener a la organización como un sistema cooperativo.

Las organizaciones están diseñadas para que su elemento principal, el hombre, logre los objetivos de manera efectiva y eficiente para lo cual es conveniente crear un ambiente de trabajo que le permita auto realizarse y obtener beneficios económicos, además de ser un medio de seguridad para su supervivencia porque pasa la mayor parte de su vida dentro de la organización. La productividad depende en gran medida de la habilidad y motivación que le otorgue la organización.

Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig definieron al motivo como "lo que impulsa a una persona a actuar de cierta manera o al menos a desarrollar cierta propensión hacia un comportamiento específico."[(12)] La motivación puede ser tanto interna como externa, incluye las necesidades, deseos y tensiones. La persona determina sus objetivos y sentimientos con relación a su sistema cognoscitivo.

Charles G. Morris definió que un motivo es una necesidad o deseo específico que energiza y dirige el comportamiento hacia una meta. La emoción suele designar la experiencia de sentimientos como el miedo, alegría, sorpresa e ira."[(13)] Tanto el motivo como la emoción, nos impulsan a determinada acción.

Por lo general, la respuesta motivacional de las personas se da como un deseo de pertenecer al grupo social y por un temor a no ser rechazado, lo que lo lleva a diferentes patrones de comportamiento. El hombre está en un constante desarrollo y éstas necesidades cambian en cuanto las primarias están satisfechas.

En el desarrollo del sistema individual de valores y en el desempeño de la empresa intervienen muchos factores como son las condiciones personales, económicas, sociales y los antecedentes culturales.

El comportamiento es la manera de actuar y se refiere a la conducta que elige el individuo para llevar a cabo sus actividades. El estudio del ser humano engloba tres partes: la anatómica, aporta una visión de la organización del cuerpo; la fisiológica del desarrollo de las funciones y la psicológica, proporciona patrones de la conducta en los individuos. Las barreras que se oponen al desarrollo de las actividades son más psicológicas que físicas, por ejemplo: algunas veces las personas tienen mayor temor de acudir al medico, que necesidad de mitigar su dolor.

La conducta en el ser humano es aprendida. La capacidad del lenguaje está determinada por el control genético del desarrollo. Las conductas específicas como la agresión o la conformidad son programadas genéticamente por selección natural.

La evolución natural del ser humano es la responsable de las diferencias de conducta en grupos humanos biológicamente similares. Las personas interactúan en su medio para producir un modo de conducta, un estilo. Las acciones específicas son el resultado de la interacción con otras personas y con el medio que perciben. Algunas conductas son programadas o determinadas, mientras que otras son el resultado del pensamiento consciente y de una decisión. El conjunto de atributos biológicos y psicológicos, más los patrones de conducta integran un fenómeno llamado personalidad.

¿Por qué hablar de personalidad? Porque se enfoca hacia la persona en un medio y reviste importancia para la comprensión de su desarrollo dentro del consultorio y en la práctica administrativa. Algunas personas tienen creencias más profundas y otras más superficiales. Ciertos individuos son de una sola pieza y presentan un patrón consistente, otros están fragmentados y presentan una imagen inconsistente.

Es necesario distinguir entre "ser una persona" y "tener personalidad", esto significa tener la habilidad o facilidad social, representa un sistema individual complejo total; es un elemento clave en el sistema social.

Los procesos fisiológicos son similares en todos los seres humanos, pero en los procesos psicológicos, las diferencias individuales son más palpables; la brecha, es todavía más evidente en actitudes y en otros patrones de conducta.

El proceso de conducta o comportamiento es similar para todos los individuos. Existen principios acerca de la conducta:

1. El comportamiento es causado
2. El comportamiento es motivado
3. El comportamiento está orientado por los objetivos.

Si estos principios son validos, entonces la conducta no puede ser espontánea, ni carecer de objetivo. La conducta hacia las metas se genera por una reacción a los estímulos: toda conducta es causada. En este proceso, es necesario separar la conducta entre la natural y la condición deseada. Es decir, el paciente tiene miedo, es una conducta natural, el médico tiene que ser capaz de motivarlo para producir la conducta deseada.

¿Cómo es el proceso de estímulo - respuesta? Un estímulo se filtra a través de un sistema de deseos o necesidades, que puede tomar muchas formas: la falta de agua provoca sed, produce un comportamiento y un deseo, como obtener un vaso de agua. Para producir una repuesta en su paciente es imprescindible conocer qué espera del tratamiento, es decir por qué acudió: por dolor, estética, funcionalidad, etc. La constante comunicación con su paciente determinará si con el tratamiento que le aplicó quedó satisfecha su necesidad, en caso contrario, buscará satisfacerla. En otras palabras, si usted como médico satisface las necesidades de su paciente, su paciente no buscará a otro médico.

Las necesidades varían de acuerdo a cada persona y estas diferencias pueden ser aprendidas o determinadas culturalmente, las variaciones en percepción, cognición y motivación pueden llevar a patrones de conducta diferentes a partir de estímulos similares o iguales.

Los factores que influyen dentro de la organización son: la tecnología, las políticas y las normas pueden restringir la conducta; otros factores como metas, liderazgo y recompensas pueden inducir el comportamien-

to a una dirección particular. Es preferible que el paciente conozca desde el principio las normas que rigen al consultorio, la duración del tratamiento, número de citas, la forma de pago, las citas no canceladas, etc.

Percepción: es el medio por el cual los estímulos afectan a una persona. Las personas utilizan los cinco sentidos para relacionarse con su entorno: la vista, el tacto, el oído, el gusto y el olfato. La forma de organizar la información del entorno para que llegue a tener un sentido, se denomina percepción Si el estímulo no se percibe, carece de efecto en el comportamiento. Muchas veces las personas se comportan por lo que perciben, en lugar de por lo que son; como esta percepción es individual, la mayoría de las situaciones de la vida real, no son verificables.

¿Se ha puesto a pensar cómo lo perciben los pacientes?

El médico, tiene que orientar a las personas para que puedan definir el motivo de la consulta, a precisar la enfermedad que les aqueja, a conocer si el paciente acude al consultorio simplemente por estética, ya que al acudir al médico, no tienen los suficientes conocimientos para determinar o sentirse motivados a tomar decisiones.

Existen numerosos factores externos que afectan la percepción de los pacientes como: la tensión que les rodea, la presión de grupo y su sistema de recompensas, todo esto tiene influencia directa sobre la interpretación de estímulos. La formación de percepciones se da por varios procesos: selectividad, cierre e interpretación.

En la percepción selectiva se recibe un volumen grande de información que se procesa después. Los pacientes seleccionan sólo la información que les conviene y satisface, por lo general, tienden a ignorar la información que podría alterarlos. Si usted ofrece varias alternativas de tratamiento, su paciente sólo tomará en cuenta el que cubra sus necesidades y expectativas.

La interpretación, depende de la experiencia pasada y del sistema de valores de cada persona. Si su paciente ha tenido experiencias negativas con otros médicos, usted tendrá que redoblar su esfuerzo para satisfacer las demandas de su paciente.

El proceso de cierre, en la formación de la percepción, se refiere a la tendencia de los individuos a tener una imagen completa de una situación determinada. Por esta razón, en el momento de ofrecer al paciente el tratamiento, explicarle los procedimientos y los beneficios que obtendrá al realizarlo, facilitará su aceptación.

Cognición: se puede emplear de dos maneras, los individuos tienen sistemas cognoscitivos que representan lo que saben acerca de ellos mismos y del mundo. Estos sistemas se desarrollan a través del proceso cognoscitivo, que incluye la percepción, la imaginación, el pensamiento, el razonamiento y la toma de decisiones. En cuanto más comprenda el sistema cognoscitivo de su paciente, más fácil le será predecir su comportamiento, es decir, si usted trata de conocer a su paciente será más fácil conducirlo a la aceptación del tratamiento.

Motivación: un motivo, es lo que impulsa a una persona a actuar de determinada forma o cuando menos, a desarrollar una propensión a un comportamiento específico. Esta necesidad de acción puede ser generada por un estímulo externo o bien internamente, a través de los procesos fisiológicos y de

pensamiento. Las diferencias en cuanto a motivación son la consideración más importante para comprender y predecir las diferencias individuales en la conducta.

Es difícil describir el impulso que existe detrás de cada comportamiento. La motivación de las personas sólo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas.

Las necesidades del individuo varían de acuerdo a su sistema de valores y evoluciona continuamente, una parte integral en esta evolución es el proceso de motivación. La comprensión de la motivación individual, obliga a una actualización continua, con el fin de reflejar y comprender la combinación actual de las metas de cada persona.. Un estímulo idéntico, utilizado en dos épocas diferentes, quizá produzca dos respuestas diferentes.

¿Cómo explicar que dos personas en situaciones similares responden de diferente forma?

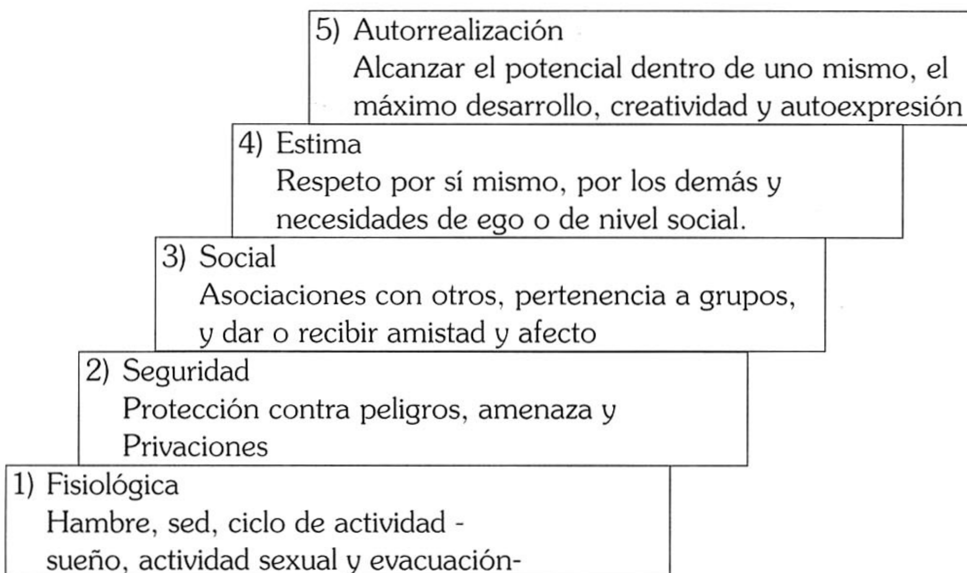
La motivación por supuesto, indica que es importante comprender los estados y procesos internos de los individuos: sus necesidades, deseos, valores y expectativas.

Cuando esté con su paciente intente comprender y predecir su comportamiento de acuerdo a sus experiencias pasadas para dirigir su esfuerzos y descifrar lo que los motiva. Intente identificar las variables importantes que expliquen el comportamiento, como son el incentivo, el impulso, el esfuerzo y las expectativas.

El proceso administrativo en el consultorio se ve afectado por la motivación en cuanto al estilo de liderazgo, el grado de participación en la toma de decisiones y en la forma en que se establecen las metas. Es importante brindar la oportunidad a los colaboradores de dedicar esfuerzos a tareas que les sean significativas personalmente y en beneficio del consultorio. El término esfuerzo abarca la actividad física, la disposición de la persona y su actitud mental.

Abraham Maslow desarrolló el concepto de jerarquía de necesidades como una alternativa para analizar la motivación, como una serie de impulsos relativamente separados y diferentes.

Jerarquía de necesidades:



El concepto que maneja de la jerarquía de necesidades supone que a medida que el individuo satisfaga las inferiores, alcanzará las de orden superior. Estas cinco necesidades básicas se relacionan entre sí y generan un comportamiento de respuesta.

La persona promedio satisface un 85% sus necesidades fisiológicas; 70% sus necesidades de seguridad; 50% sus necesidades sociales; 40% sus necesidades de autoestima y 10% sus necesidades de autorrealización. Esta combinación de necesidades varía durante el desarrollo psicológico de un individuo.

Por otro lado, Herzberg y sus colaboradores se han dedicado a investigar las actitudes de los individuos referente a su trabajo, visualizando que las personas tienen dos tipos de necesidades: 1) las necesidades como animales, de evitar el dolor físico y carencias, y 2) la necesidad como ser humano de crecer psicológicamente.

El resultado inicial, destaca cinco factores como fuentes determinantes de la satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad y progreso, estos tres últimos son los que revisten mayor importancia en el cambio de actitudes y permiten la permanencia de los colaboradores en el consultorio.

Los principales insatisfactores fueron: política y administración de la empresa, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo, en un momento dado son los que pueden ocasionar problemas laborales dentro del consultorio.

¿En qué forma se concilia este concepto de motivación con el de jerarquía de necesidades? Los dos sistemas se traslapan ligeramente: los insatisfactores (factores de higiene) incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad, en tanto que los satisfactores (factores motivadores) reflejan las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

En relación con la atención de los pacientes se deben adecuar estos satisfactores con inteligencia, para que se sientan en confianza dentro del consultorio y, además, tengan fidelidad. Los pacientes son personas que sienten, piensan, actúan y toman decisiones pero necesitan estar motivadas para aceptar el tratamiento.

Motivación en el equipo de trabajo

La administración busca contrarrestar las tendencias de la naturaleza humana que se oponen a los fines de la organización. La mayor parte de las personas aspira a compensaciones máximas por un esfuerzo mínimo, buscan garantías y protección contra todo.

El hombre es un sistema orgánico y no mecánico, de acuerdo a esta naturaleza debe mantenerse motivado. El hombre asimila las energías como la luz del sol, los alimentos y las transforma en manifestaciones de conducta.

Para mantener una imagen de organización y, por tanto, aumentar la eficiencia y productividad, es el momento de establecer y delimitar las funciones de cada integrante del equipo de trabajo. Una sola

persona no es capaz de realizar todas las funciones por sí mismo, requiere de personal auxiliar. La mayoría de las veces, no pueden trabajar ni desempeñar sus labores en forma independiente, porque su trabajo se complementa y a la vez esta entrelazado. La especialización del médico, en cualquiera de las ramas, requiere de la coordinación de los miembros de la organización para alcanzar sus objetivos.

El equipo de trabajo se compone, por los colaboradores internos y los que participan en la realización de la actividad externa, como sería: el laboratorio, contador, asesores, así como todos los especialistas que lo apoyan para dar un servicio con calidad.

Para crear y mantener un equipo eficaz de trabajo debe tomar en cuenta los siguientes factores:

1.- Conocer e identificar las funciones.

2.- Establecer un reglamento interno.

3.- Fijar el horario de trabajo de cada colaborador.

4.- Comunicación abierta. A mayor sinceridad, mejor funcionará el equipo.

5.- Propiciar el apoyo y confianza mutua.

6.- Canalizar las diferencias entre los miembros del equipo.

7.- Observar los talentos y capacidades del personal para evitar un estancamiento o entorpecimiento en la organización del consultorio.

Características del equipo de trabajo:

- En primer lugar debe haber un líder capaz de coordinar a todos los colaboradores, tener suficiente autoridad, don de mando y de gente, debe saber delegar funciones.
- Determinar y otorgar funciones específicas para cada colaborador.
- Analizar si los colaboradores tienen los conocimientos necesarios para desempeñar las funciones, así como la actitud y disposición de superación personal.
- Tener mayores posibilidades de actualización, superación y capacitación.
- Deben guardar respeto, darles confianza y estimularlos en su desarrollo como parte del equipo de trabajo.

El comportamiento, las actitudes del personal auxiliar y las instalaciones físicas crean la imagen del consultorio ante los pacientes.

Las numerosas y variadas funciones que se cumplen en el consultorio, dedicado a brindar el mejor servicio y de la mayor calidad posible, las realizan personas comprometidas a trabajar en equipo, pero requieren estar motivados para obtener uno de los objetivos principales en cualquier organización, la calidad, viéndose reflejada en la atención a todos los pacientes.

Se puede decir, si el trabajo es de interés para la persona, el problema de motivación es más sencillo, no hay necesidad de depender de un control coercitivo (amenaza o castigo) o de complejos sistemas de recompensas extrínsecas (paga o elogios) para inducir el esfuerzo individual.

Una queja común dentro de las empresas es que "nadie me dice nada acerca de lo que estoy haciendo... sea positivo o negativo" Todas las relaciones laborales podrían mejorarse a través de retroalimentación del médico con su equipo de trabajo mediante juntas periódicas.

El papel de las expectativas

Los individuos que se sienten motivados para realizar un esfuerzo, trabajan mejor y dan más de sí mismos, sí creen que hay una probabilidad de que su esfuerzo produzca el resultado deseado y seguido de recompensas intrínsecas o extrínsecas que les proporcionarán satisfacción.

Las expectativas más comunes son:

1) Las decisiones conscientes de los individuos se relacionan con el comportamiento.
2) Los valores individuales con respecto a la elección de resultados deseados.
3) Las expectativas individuales relativas a la cantidad de esfuerzo para lograr un resultado específico.
4) Las expectativas individuales con respecto a la probabilidad de ser recompensado por lograr un resultado deseado

Para asegurar el resultado deseado con relación a las expectativas del puesto, es preciso dedicar atención continua al desarrollo de las actividades que se llevan cabo para verificar si se obtiene el resultado esperado o para modificar el comportamiento o la actividad hacia la dirección deseada.

Las recompensas intrínsecas incluyen un trabajo que plantea retos o que sea agradable, con responsabilidad y permita elevar la autoestima. Las recompensas extrínsecas abarcan el salario, las alabanzas y la estima de otros. El sistema de recompensas se ve afectado por la percepción individual en la relación recompensa - desempeño.

¿Hasta qué grado la motivación es importante para mi desempeño individual y el de mi equipo de trabajo?

En la medida en que usted comprenda a la naturaleza humana, una visión positiva lo llevará a dar importancia a las necesidades de estima y autorrealización, a las recompensas intrínsecas y a los trabajos enriquecidos. Una visión pesimista lo llevaría a dar impulso a las necesidades fisiológicas y de seguridad a las recompensas extrínsecas como el salario e incentivos económicos y a las condiciones de trabajo.

Sí usted piensa: la gente es irresponsable y perezosa, solamente le interesa su salario, su seguridad y sólo quiere realizar tareas sencillas y rutinarias, el comportamiento de su empleado no irá más allá de lo que usted piensa. En cambio, si usted espera y piensa positivamente del personal auxiliar, lo mantiene motivado, alentará su desarrollo, su crecimiento y autorrealización, y se creará un ambiente propicio para aumentar sus capacidades con el paso del tiempo.

Cuando se refuerza positivamente el comportamiento, el proceso tiende a continuar y a incrementarse como si fuera automático y lo lleva a una mayor satisfacción. Si utiliza el castigo como un medio de control, puede frenar determinado comportamiento, pero tiene consecuencias secundarias como el incremento de la tensión y reducción de la comunicación.

La oportunidad para proporcionar un refuerzo positivo está presente en la mayoría de las organizaciones. Las formas más eficaces son: dinero, elogio, libertad para elegir su propia actividad, la oportunidad de verse así mismo como una persona que está trabajando, y es capaz de influir positivamente sobre los compañeros.

¿Cómo motivar a sus empleados?

- ✓ Usted puede influir y dirigir a sus empleados positivamente para crear una atmósfera que aliente, respalde y ayude a mejorar el rendimiento.
- ✓ La habilidad, la oportunidad y la competencia, desempeñan un papel importante en la motivación. Una persona con escasa habilidad difícilmente llegará a ser productiva. En un consultorio con pocas oportunidades, equipos pobres, condiciones de trabajo inadecuadas o jefes con malos modos, no habrá cabida para la motivación.
- ✓ El continuo seguimiento de las necesidades, habilidades, objetivos y preferencias de los empleados es su responsabilidad.
- ✓ Algunos individuos practican un alto nivel de autorregulación y de motivación personal. Se debe canalizar la conducta auto motivada hacia el logro de resultados productivos.
- ✓ Cuando los empleados perciben que los resultados son valorados para alcanzar los objetivos mejorando el rendimiento, y, por tanto, se puede considerar que la estrategia de motivación que utilizó ha funcionado en su mayor parte.
- ✓ Para cualquier programa de motivación los objetivos se establecen de acuerdo a la conducta deseada.

Motivación por el éxito

La motivación por el éxito varía en grados de acuerdo con el individuo y con su entorno. En un estudio realizado por David McClelland destaca que el motivo del éxito es evidente para llevar al crecimiento económico de diversos países. Los hombres de negocios particularmente los empresarios, tienen relativamente más motivación por el éxito, que otros grupos de la sociedad. Sugiere que los que tienden a buscar el éxito cuentan con las siguientes cualidades:

1. Les agradan las situaciones en las que toman una iniciativa personal para encontrar solución a los problemas.
2. Tienden a establecer metas moderadas de éxito y corren 'riesgos calculados'.
3. Desean tener una retroalimentación sobre su desempeño.

Sólo los individuos con una alta motivación por el éxito, se inclinan a correr riesgos moderados, más

que arriesgarse excesivamente en situaciones con un alto potencial de recompensa.

El papel que usted desempeña en el consultorio determina: cómo puede alcanzar el éxito, cómo se conduce, cómo dirige a sus empleados y cómo los motiva.

Las siguientes preguntas lo pueden apoyar al establecer objetivos para mantenerlo motivado, analizar sus capacidades, limitaciones y a desarrollar su potencial:

- ¿Mejora mi conocimiento sobre el trabajo que realizo?
- ¿Qué desempeño ha tenido mi equipo de trabajo?
- ¿He mejorado y aumentado mis pacientes?
- ¿En qué otras áreas deberían estar trabajando (resolución de problemas, control más eficaz del tiempo)?
- ¿Me respetan los demás? ¿Qué puedo hacer para aumentar el respeto de los demás hacia mí?
- ¿Cuál es la relación entre el último rendimiento (semanal/mensual/anual) en comparación con otros periodos anteriores?
- De todo lo que he hecho en el trabajo durante los últimos tres meses ¿Cuáles son las tres cosas de las que estoy más satisfecho? ¿Cuáles son las que menos?

Comunicación

El proceso de comunicación en el consultorio

La comunicación es la habilidad que tienen las personas de informar y para que sea efectiva tiene que persuadir e influir en la otra persona. Cuando usted le ofrece al paciente una alternativa de tratamiento para restablecer su salud, primero le informa, pero para que su paciente acepte el tratamiento:

- Transmite la información en forma comprensible.
- Persuade sobre los beneficios del tratamiento.

El objetivo principal de la comunicación es influir, persuadir y producir una respuesta. Al analizar la comunicación, es preciso preguntarse cuál es el fin que se persigue y el resultado que se espera. Cuando se aprende a utilizar las palabras adecuadas para expresar el propósito, se ha dado un paso a la comunicación eficiente y efectiva.

Es necesario comprender el proceso de la comunicación y conocer los elementos que la integran, no se deben tomar en forma aislada o no se completará el proceso.

En el proceso de comunicación se toman en cuenta los componentes que intervienen como: ¿Quién, por qué y con quién se está comunicando? Los siguientes elementos integran el proceso de comunicación:

Fuente ➔ Codificador ➔ Mensaje ➔ Canal ➔ Decodificador ➔ Receptor
Retroalimentación

a) La fuente de comunicación, es usted.
b) El codificador es el lenguaje que utiliza para darle forma al mensaje.
c) El mensaje tal y como será transmitido.
d) El canal que transmitirá el mensaje. Existen numerosas formas, pero en el caso del consultorio para que el paciente comprenda el tratamiento es necesario una entrevista personal. No va a enviarle un fax o un memorandum para explicarle el tratamiento.
e) El decodificador lo interpretará de acuerdo a su entorno o marco de referencia.
f) Quién recibe el mensaje es el receptor.

En el modo de comunicar y recibir la información intervienen los sentimientos y el marco de referencia el cual, se forma por las experiencias anteriores almacenadas en la memoria y es así como se generan las imágenes de las personas, todo lo aprendido en el seno familiar, escolar, en el entorno social y la cultura.

El marco de referencia interviene de manera directa en el proceso de comunicación, porque si la persona no entiende el contenido del mensaje pronunciado o manifestado por el emisor, la comunicación sólo se dará en un solo sentido y no será completado el proceso, por tanto, no se dará la retroalimentación.

La retroalimentación es la respuesta a un mensaje emitido, es el elemento básico en el proceso de comunicación.

Existen dos tipos de retroalimentación, uno que se genera por el intercambio de información y el otro certifica que el mensaje original se reciba e interprete exactamente.

La retroalimentación permite al emisor medir la calidad de las actitudes del receptor consigo mismo, con el emisor y con el tema. Si el paciente ha tenido experiencias anteriores negativas, tendrá que redoblar su esfuerzo al persuadirlo sobre el tratamiento, porque ha estado almacenando mensajes y sentimientos negativos.

Cuando envíe un mensaje, debe considerar los factores que intervienen para que se dé la retroalimentación:

- Las palabras y frases, deben ser emitidas en un lenguaje que sea comprensible para el receptor.
- La entonación que da al mensaje influye en la interpretación.
- Considerar que existen otras formas para transmitir el mensaje como son: las expresiones del rostro, las corporales, las manos, en fin, todas las partes del cuerpo.

Fuente - codificador. Existen cuatro factores que pueden aumentar o dificultar la comprensión del mensaje.

1) *Habilidades comunicativas*: Para comunicar el mensaje es necesario contar con un vocabulario lógico, claro, que cumpla con las leyes gramaticales para que el mensaje pueda ser decodificado o comprendido en la forma esperada. El lenguaje determina lo que la persona ve, piensa y los métodos que utiliza para pensar y tomar decisiones.

2) *Actitud*: Es una predisposición para actuar, es un estado de disposición mental y nervioso, se desarrolla a través de la experiencia al ejercer influencia directa o dinámica sobre las respuestas individuales, se forma con todos los objetos y situaciones con las cuales se relaciona.

El aspecto que determina una comunicación efectiva es la actitud: si es positiva la recepción del mensaje puede ser un puente de comunicación, en caso de ser negativa puede significar una barrera.

Barreras que se oponen a la eficacia de la comunicación

- Marco de referencia: a pesar de que usted y el paciente hablen el mismo lenguaje, el proceso de interpretación no es similar, suele interrumpirse y distorsionarse. El paciente recibirá la información de acuerdo a sus necesidades, actitudes, valores y expectativas.
- Atención selectiva: Las personas se bloquean ante la información que no les interesa, sólo le presta atención a lo importante.
- Juicios de valor: ¿Cuántas veces no se juzga antes de recibir toda la información?
- Credibilidad de la fuente: ¿Cuánta confianza le tiene el paciente?
- Comportamiento proxémico: se define como el uso que una persona hace del espacio en la comunicación interpersonal. Existen tres zonas. La íntima, la personal y la pública. Cuando recibe al pacien-

te, si no es una emergencia, utiliza la zona personal que es igual a medio metro de distancia. Al atenderlo se acerca a su zona íntima o menos de medio metro, a muchas personas les molesta que de entrada se acerque a su zona íntima, valórelo y concédase la oportunidad de atenderlo en un inicio, en forma personal.

3) Nivel de conocimiento. Influye en la capacidad del comunicador, no se puede comunicar con efectividad lo que no se sabe o no se comprende. A mayor conocimiento del mensaje, mayor probabilidad de comunicarlo y de recibirlo.

4. Socio cultural. Cabe mencionar que los marcos de referencia se determinan por el sistema sociocultural y a la vez, influye en la selección de las palabras.

Decodificador o receptor. Influyen sus habilidades comunicativas y el nivel de conocimiento, si no conoce el código, no puede entender el mensaje, por lo cual, es importante definir el perfil del receptor y adaptarle el mensaje.

El receptor es el eslabón más importante en el proceso de comunicación, si no comprendió el mensaje y no se dará la comunicación. Es necesario elegir el lenguaje que conozca el receptor, para lograr una retroalimentación y alcanzar una de las finalidades de la comunicación: producir una respuesta.

Canal. Este elemento del proceso de comunicación denota tres significados de la palabra "canal" y son: las formas de agrupar y decodificar mensajes; vehículos de mensajes y medio de transporte.

Canales o vías de comunicación:

1) La palabra oral o escrita. La claridad del mensaje depende del uso apropiado y correcto del lenguaje, en función a las características y perfil del receptor.

   En la recepción del mensaje influye la forma en que se expresa el lenguaje, porque si no es claro no se comprenderá.

   Una misma palabra tiene diferentes significados de acuerdo a la cultura del receptor.

2) Señales auditivas, visuales o perceptibles por los sentidos y, la comunicación mímica.
3) Símbolos convencionales y comunicación gráfica.
4) Medios mecánicos o impresos.
5) Medios electrónicos.
6) Comunicación mixta. En este tipo de comunicación, se utilizan dos o más medios.

Se distinguen dos tipos de comunicación: verbal y no verbal, en las que el hombre puede expresar lo mismo a través del lenguaje el cual puede ser hablado, escrito o por medio de expresiones gráficas o corporales. La comunicación es un proceso de intercambio de ideas, experiencias, emociones, información en cualquier forma: oral, escrita, corporal, visual; en conclusión, todo lo que un individuo le puede aportar a otro.

La comunicación se expresa en forma escrita o hablada, el emisor puede seleccionar el lenguaje que pueda ser comprendido por el receptor en la forma esperada. En este sentido y como uno de los fines

de la comunicación es persuadir, el emisor debe estar consciente de la capacidad que tiene para influir o modificar la conducta de receptor.

Lo más sencillo es preguntarle a las personas: cuáles son sus sentimientos hacia algún objeto o un comportamiento determinado. La mayoría de las veces el ser humano no quiere o no puede comunicar sus emociones con precisión. Otras veces niega un poco la emoción por protección a sí mismo.

Dado que las palabras no pueden expresar el mensaje deseado, no se debe separar la comunicación verbal de la no verbal, porque la mayoría de las veces los niveles de comunicación, las señales y las reacciones son tan sutiles que pasan casi inadvertidas.

Debe estar abierto a percibir del paciente las mínimas señales de estrés como es: apretar las manos en señal de nerviosismo, tanto al atenderlo, como en el momento de dar el presupuesto; una señal de interrogación en el rostro al no haber comprendido el tratamiento que se le aplicará o la forma de pago.

La comunicación organizacional

La comunicación permite alcanzar los objetivos de la organización. Es más que una simple transferencia de información, si no hay comunicación, es imposible que una empresa mantenga las actividades de manera organizada. La organización depende de la capacidad del uso y desarrollo de símbolos que comuniquen la experiencia en su entorno.

La comunicación es el eje de toda empresa, sin ella, es imposible lograr la integración y coordinación de las acciones. Para cumplir con el propósito inicial del consultorio, es necesario: definir, analizar, establecer las reglas para controlar la conducta de los colaboradores y comunicarlas constantemente para que actúen conforme a lo que usted indica.

La comunicación organizacional tiene como objetivo, la creación y mantenimiento de una imagen empresarial, confiable y positiva. La comunicación organizacional, a través del manejo de la información, crea un ambiente favorable para la empresa.

La comunicación organizacional busca:
a) La creación y mantenimiento de una imagen empresarial positiva.
b) Establecer canales de comunicación, tanto internos como externos.
c) Establecer un clima de comprensión, apoyo y credibilidad entre la institución y el público.

Direcciones en la comunicación dentro del consultorio:

Comunicación descendente: fluye de usted hacia los empleados. Incluye las políticas, órdenes y comunicación escrita.

Comunicación ascendente: emana de los empleados y pacientes hacia usted. Incluye buzón de sugerencias, procedimientos para presentar quejas o reuniones de grupo.

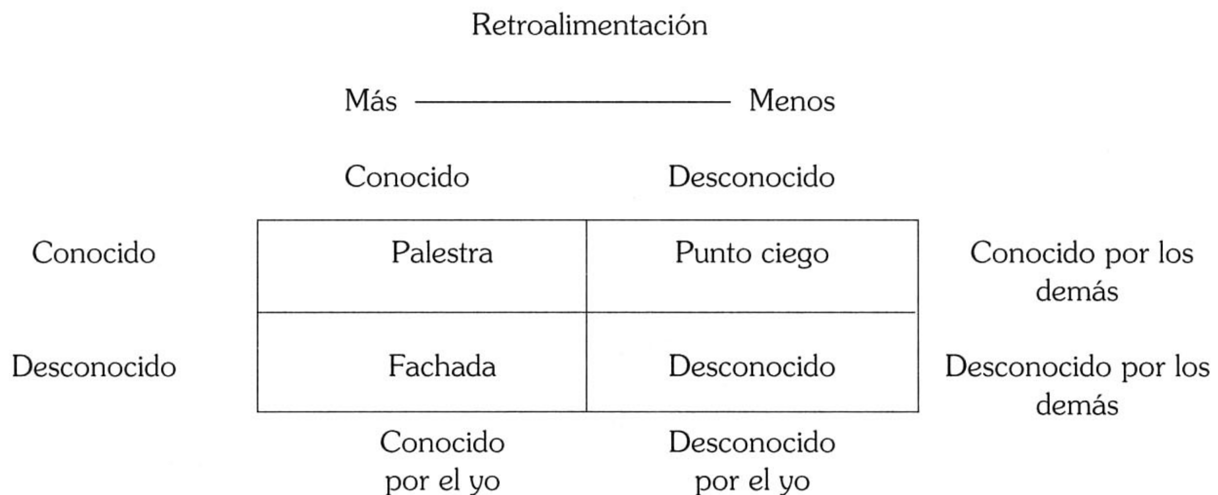
Los consultorios eficaces requieren de los dos niveles de comunicación. Por lo general se descuida la comunicación horizontal, es la que coordina e integra las distintas funciones de la organización.

El rumor es un canal informal de comunicación, no se puede negar su existencia dentro de la empresa, es el canal más rápido y se puede utilizar como un sistema de advertencia para los empleados de una manera informal a la vez le da tiempo para conocer la reacción ante lo inevitable. Es una oportunidad para expresar su irritación y frustración los integrantes con escaso poder dentro de la organización.

Aunque el rumor es un medio de advertencia, usted debe ser capaz de: frenarlo e informar a los empleados las políticas o normas. Un boletín informativo o una junta periódica, ayuda a detenerlo antes de que se perjudique la imagen del consultorio.

La comunicación interpersonal puede ser: entre personas, de grupo y de cara a cara. La dirección utiliza más la de cara a cara. Las diferencias de percepción se dan por el marco de referencia y actitud. Los dirigentes aprenden y se relacionan con su entorno.

El estilo interpersonal, es la forma de relacionarse con los demás. Nadie conoce ni tiene toda la información, la ventana de Johari (diseñada por Joe Luft y Harry Inghan), permite conocer las distintas facetas de la comunicación interpersonal.



Palestra: En esta región se establecen las comunicaciones interpersonales más eficaces. Tanto el que comunica como el que recibe la información conocen toda la información necesaria para que sea eficaz.

Punto ciego: *Cuando los demás conocen la información y uno la desconoce existe una desventaja* porque se desconocen los datos en que los demás se basan.

Fachada: Cuando alguien conoce la información que los demás desconocen, esa persona puede reaccionar de manera superficial ante los otros; puede presentar una fachada falsa. En esta región se guarda la información para mantener el poder, provocar ansiedad y miedo, la comunicación deja de ser eficaz.

Desconocido: En donde ni el comunicador, ni el receptor, conocen la información pertinente, se da a menudo cuando se coordina un proyecto entre personas de distintas especialidades.

Para mejorar la comunicación interpersonal se pueden utilizar dos estrategias:

- *Exposición*: Facilite la información, pero no todo, porque en ocasiones puede quedar vulnerable, cuando se abren totalmente los sentimientos a los demás, implica riesgos.
- *Retroalimentación*: cuando el yo no conoce ni comprende, es necesario recurrir a los demás, en este caso se reduce el riesgo, pero depende de la cantidad de información que se proporcione y de la que desee escuchar.

El logro de una retroalimentación depende de la colaboración de los demás. En la exposición, se requiere una conducta activa del comunicador y pasiva de los demás.

El dirigente es el responsable de la comunicación en la empresa

El dirigente se debe esforzar en dos sentidos: perfeccionar la transmisión de sus mensajes y mejorar la comprensión de los que recibe. No sólo debe esforzarse por que lo entiendan, sino también por comprender.

Las siguientes técnicas son una orientación para que cumpla su misión de comunicar:

- *Seguimiento*: Verificar que el mensaje emitido sea comprendido en la dirección correcta.
- *Regule el flujo de información*: Es mejor dar un mensaje con calidad y claridad que excederse en información.
- *Retroalimentación*: Para que la comunicación se de en dos sentidos se busca la comprensión del mensaje y la respuesta esperada. Esta retroalimentación se da más fácil en la comunicación de cara a cara; en la comunicación descendente se producen inexactitudes porque el receptor no tiene suficiente oportunidad de recibir retroalimentación. Comunicar una nueva política no garantiza su comprensión. Es necesario que una organización mantenga una buena comunicación descendente para garantizar la ascendente, para lo cual, además de hacer un seguimiento a la comunicación se crean mecanismos para obtener retroalimentación.
- *Empatía*: Es la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona, asumir las opiniones y emociones, esto reduce muchas tensiones; es uno de los factores que permiten la comunicación dentro de la empresa.
- *Repetición*: Es un principio aceptado, si alguna de las partes no entendió la primera vez, con la repetición lo comprenderá.
- *Fomente la confianza mutua*: Las presiones de tiempo impiden una buena comprensión, pero al crear un ambiente de confianza, se propicia una buena comunicación.
- *Eficacia en el momento que se produce la comunicación*: Las personas están expuestas a recibir mil mensajes diarios, no siempre se tiene el tiempo ni la capacidad de asimilarlos. El que comunica

debe comprender y pensar que es más fácil que se comprendan los mensajes que no compitan con otros, para expresarlos en orden de importancia.

- *Simplifique el idioma*: Significa que se debe utilizar un lenguaje comprensible para el receptor, se toma en cuenta el marco de referencia.
- *Para escuchar eficazmente*: Los dirigentes no deben tratar de que se les entienda, sino también comprender, lo cual implica escuchar, y poder expresar sentimientos, emociones y deseos. Algunas empresas han elaborado guías para escuchar con atención, Keith Davis ha enumerado los diez mandamientos para escuchar con atención:

1. Deje hablar.
2. Haga que su interlocutor se sienta cómodo.
3. Demuéstrele a su interlocutor que desea escucharlo.
4. No se distraiga.
5. Muéstrese empático con quien habla.
6. Sea paciente
7. Mantenga la calma.
8. No critique, ni discuta.
9. Formule preguntas.
10. Deje hablar.

Estas directrices son necesarias, pero es más importante haber tomado la decisión de escuchar.

La eficacia de la comunicación en el líder

La comunicación es una de las habilidades que tienen y desarrollan los líderes para informar y coordinar acciones concretas, con el fin de lograr los objetivos de la empresa. Cuando el líder se vale de la comunicación efectiva, cumple con el principal objetivo de la comunicación: ser capaz de *influir, persuadir y producir una respuesta entre los integrantes de su equipo de trabajo.*

Antes de emitir un mensaje, es preciso que el líder se pregunte: cuál es el fin que persigue y cuál es el resultado que espera.

El líder se debe esforzar en dos sentidos: perfeccionar la transmisión de sus mensajes y en lograr la comprensión del que los recibe. Implica, en primer término, tomar la decisión de escuchar a los demás y ser capaz de expresar emociones y deseos.

Tips para mejorar la eficacia de la comunicación interpersonal del líder:

- Al líder le corresponde proporcionar la cantidad de información específica para que el mensaje sea comprendido.

- Tener los conocimientos necesarios para comunicar con efectividad. No se puede comunicar lo que no se sabe o no se comprende. El líder debe considerar la preparación de quien recibe el mensaje, para que sea capaz de comprenderlo.
- Comprobar si se generó la respuesta esperada. En la capacidad del líder y del receptor interviene el marco de referencia, el cual está determinado por el sistema sociocultural y de valores de la empresa.
- Propiciar y fomentar un ambiente de confianza.
- Comunicar las órdenes y planes con exactitud, reduce la competencia de información al recibirlos. Las personas están expuestas a recibir mil mensajes diarios, se bloquean ante lo que no les interesa.
- Proporcionar y recibir toda la información necesaria puede reducir la emisión de juicios a priori.

El aspecto más importante para lograr una comunicación efectiva, es la actitud. Si es positiva la recepción del mensaje, se produce una respuesta y se traduce en un eslabón para una comunicación efectiva, en un sentido inverso se crea una barrera.

Para el líder, lo más fácil, es preguntarle a los empleados: Qué piensan acerca del plan de acción. Pero, la mayoría de las veces, no quieren o no son capaces de comunicar sus inquietudes con precisión. En ocasiones, niegan la emoción por protección a sí mismos.

Las palabras no siempre expresan el mensaje deseado. No se puede separar la comunicación verbal de la corporal. La mayoría de las veces las señales o reacciones son tan sutiles que pueden pasar casi inadvertidas, dando un giro al sentido del mensaje inicial.

En la recepción del mensaje influye la manera en que está planeado o redactado el mensaje, porque si no se expresa con claridad no será comprendida la información. Una misma palabra, denota distintos significados considerando la cultura del receptor.

El líder debe evitar etiquetar a las personas y separar el comportamiento, de lo que realmente es el empleado. Cuando no apruebe una conducta, sólo tome una actitud empatica, puede decirle lo comprendo, pero no lo acepto.

¿Es efectiva la comunicación que maneja como líder?

Tipo A. Son líderes autocráticos, por lo general, son reservados y fríos. *Suelen ser malos comunicadores interpersonales.*	**Tipo B.** Son los dirigentes que tratan de establecer buenas relaciones entre sus empleados, pero no son capaces de expresar sus sentimientos. *Son comunicadores interpersonales ineficaces.*
Tipo C. Se interesan sólo en sus ideas, no les interesa la opinión de los demás. *No son eficaces.*	**Tipo D.** Son dirigentes que expresan y logran que los demás también lo hagan. *Son los comunicadores interpersonales más eficaces.*

Si usted maneja una comunicación efectiva, indiscutiblemente se clasificaría en el Tipo D. Porque usted, reconoce y expresa sus derechos, permite y acepta los derechos del otro. Para que la comunicación sea asertiva, por lo menos, tiene implícitas tres características, la honestidad, el respeto y oportunidad, es decir, buscar el momento preciso.

¿Cuál de estos niveles de comunicación desea mantener?

Comunicación no asertiva la persona no reconoce sus derechos, no los defiende, ni los propios ni los de los demás. Es débil, ambigua por temor o por falta de seguridad.

Comunicación agresiva. Sí conoce sus derechos y los de los demás. Dice y hace las cosas a costa del derecho del otro, los desconoce. Este tipo de comunicación se genera por inseguridad al no saber expresar sus sentimientos.
Su postura es: antes que los demás me dominen, yo lo hago.

Comunicación asertiva. Reconoce sus derechos y los del otro, expresándolos y permitiendo que los demás lo expresen.

Para que sea realmente asertiva, debe tener implícitas tres características:

- Honestidad
- Oportunidad : buscar el momento preciso.
- Respeto.

No hay recetas para mantener una comunicación asertiva. Para lograrla, es necesario establecer normas y criterios que lo guíen, pero sobre todo, actuar. Como seres humanos, estamos expuestos a equivocarnos pero también, somos capaces de enfrentar los errores que finalmente nos permiten aprender y crecer.

Cambiar momentáneamente es fácil,

Crear una actitud o hábito requiere de mucho esfuerzo.

Escala de evaluación personal

Lea con atención todas las frases e indique su decisión encerrando en un círculo de muy bien a mal.

1) Demuestra fortaleza cuando es necesario	5	4	3	2	1
2) Tiene facilidad para hablar en público	5	4	3	2	1
3) Establece una línea de disciplina clara y consistente.	5	4	3	2	1
4) Atrae la atención de los demás hacia el mensaje que está dando.	5	4	3	2	1
5) Crea un ambiente positivo en su equipo de trabajo.	5	4	3	2	1
6) Transmite una sensación de "estar a cargo"	5	4	3	2	1
7) Tiene todo el apoyo de su equipo de trabajo.	5	4	3	2	1
8) Transforma a sus empleados en seguidores.	5	4	3	2	1
9) Se esfuerza en ganar, pero también lo permite a sus empleados.	5	4	3	2	1
10) Propicia la unión en su equipo de trabajo.	5	4	3	2	1
11) Ofrece incentivos a su personal.	5	4	3	2	1
12) Utiliza fuentes de poder de manera sensata.	5	4	3	2	1
13) Muestra compasión.	5	4	3	2	1
14) Tiene una sólida trayectoria al tomar decisiones eficaces.	5	4	3	2	1
15) Sabe escuchar.	5	4	3	2	1
16) Planea y "prepara" avisos informativos.	5	4	3	2	1
17) Expresa sus ideas con claridad.	5	4	3	2	1
18) Corre riesgos con prudencia.	5	4	3	2	1
19) Sabe inspirar a los demás.	5	4	3	2	1
20) Mantiene bien informados a sus empleados.	5	4	3	2	1
21) Tiene un alto sentido ético.	5	4	3	2	1
22) Genera un sentimiento de orgullo entre sus seguidores.	5	4	3	2	1
23) Delega funciones eficientemente.	5	4	3	2	1
24) Ajusta los objetivos de trabajo a corto plazo para la meta final.	5	4	3	2	1
25) Comparte con su equipo las victorias, grandes y pequeñas.	5	4	3	2	1
26) Involucra a los demás en su fuerza positiva.	5	4	3	2	1
27) Hace que el trabajo se disfrute.	5	4	3	2	1
28) Crea un ritmo de trabajo activo.	5	4	3	2	1
29) Mantiene una actitud positiva.	5	4	3	2	1
30) Posee mucha energía; no se limita a trabajar en su consultorio.	5	4	3	2	1

31) Reconoce sus errores.	5	4	3	2	1
32) Es un buen negociador y sabe cuándo comprometerse.	5	4	3	2	1
33) Sigue pasos lógicos al tomar decisiones.	5	4	3	2	1
34) Si renunciara, los demás lo seguirían.	5	4	3	2	1
35) Consulta con su equipo al tomar decisiones.	5	4	3	2	1
36) Cumple con sus compromisos.	5	4	3	2	1
37) Utiliza con sensatez su papel de jefe.	5	4	3	2	1
38) Es fiel a sus principios.	5	4	3	2	1
39) Los empleados lo respetan cuando emplea autoridad.	5	4	3	2	1
40) Transmite una imagen con poder.	5	4	3	2	1

Los resultados los encuentra en la pagina 188

Relación médico - paciente

"¿Qué es la esencia de la relación médico-paciente? Es una transacción, un sistema de interacción recíproca, tanto intelectual como emocional, que incorpora lo que el médico y el enfermo piensan, sienten, hacen y reciben uno del otro."(14)

El avance que ha tenido la medicina hasta el momento, sobrepasa las expectativas que se tuvieron alguna vez sobre la acción y conducta del médico frente a la sociedad y al paciente como persona.

El Dr. Enrique Parás Chavero en la Revista Médica de la facultad de San Luis Potosí, considera que es tal la velocidad de los cambios, la frecuencia de los conflictos y los graves problemas por resolver, que existe una preocupación permanente de los que encabezan las reuniones y congresos anuales de sociedades médicas, en donde se llevan a cabo sesiones de análisis y discusiones sobre temas de ética médica. Recientemente se han publicado estudios elaborados por varias comisiones, que incluyen declaraciones, planteamientos y recomendaciones para la solución de aquellos problemas que ponen en riesgo grave la imagen del médico frente a la sociedad, y más aún, frente a la conciencia.

La medicina no sólo está ligada a la cultura a de los pueblos, es más fuerte aún porque forma parte de ella. La evolución histórica de la medicina tiene un marco de referencia que se respalda en los conceptos filosóficos de cada época, los ideales y los conceptos que se mueven en el tiempo y de ahí por consiguiente, se manifiesta en la religión, las costumbres, el arte, la cultura y en la vida diaria de los pueblos.

En una vida que se rige por las normas morales que establecen las relaciones con sus semejantes y con la naturaleza, los conceptos y valores morales dejan de ser teoría cuando pasan a la práctica y son aplicados a través de la ética, conduciéndolos al bien e impulsándolos a la perfección y a la excelencia.

Desde el principio de la historia y antes de que la medicina existiera como hoy en día se le conoce, los médicos fueron depositarios de los poderes necesarios para proteger al pueblo de múltiples peligros y maleficios en cuestiones físicas, fisiológicas y mentales.

Mesopotamia fue conquistada por los asirios y babilonios 2000 años a.C. Esa civilización fue, entre todas las de la antigüedad, la más rica en demonios que infestaban el aire, la tierra y el agua y causaban la desolación y la muerte. Había demonios especializados para atacar el pecho y la cabeza del hombre; el encargado de quitar la vida del feto en el vientre materno se llamaba Abartu, y ciertamente su acción no ha perdido actualidad. El médico-sacerdote investigaba la naturaleza exacta de la ofensa inferida a la divinidad y procedía a los conjuros, rituales y a los exorcismos.

Han pasado los siglos y muchas civilizaciones se han perdido, se han alternado las épocas de catástrofes e infortunios con los tiempos de progreso, de siglos de oro de cultura, de hechos que constituyen orgullo y se admiran como paradigmas del pensamiento del hombre, de su voluntad y de fe en sus ideales. En el desarrollo de la civilización, aquellos poderes conferidos a los médicos-sacerdotes no se han perdido, se han redefinido sus límites, y con ello, sus perfiles; sus características y modalidades han cambiado, y ya no dependen de aquellas múltiples divinidades. Ahora, los poderes se derivan de la profundidad del

conocimiento científico, del dominio de las destrezas técnicas, de la magnitud con la que se han alcanzado metas y objetivos nunca imaginados.

Toda esa larga y persistente acción ha sido posible, porque se han seguido los caminos trazados por la ética y porque han sido los mismos médicos los que se han impuesto ordenamientos y códigos de conducta. Algunos de ellos, milenarios, tienen plena actualidad y tal es el caso de los contenidos en el "Corpus Hipocraticum". Ahí se establece claramente el compromiso del médico con el enfermo de ponerse a su servicio, de colocarse a su cabecera para alejar sus sufrimientos o hacer que sean más leves.

Hipócrates en su juramento destaca la labor altruista que debe tener el médico hacia sus semejantes, brindarle auxilio en todo momento, transmitir sus conocimientos sin recibir remuneración alguna. El médico, debe tener ética para suministrar los medicamentos y guardar el secreto del paciente en caso necesario. Estas, son las bases de la ética médica que rigen hasta hoy en día.

Hipócrates agregó: una prueba del poder de la medicina es su capacidad de salvar aún a los que no creen en ella. Ese gran clínico, que hace observaciones e investigaciones trascendentales, nace en el siglo III, conocido como el siglo de oro de Pericles, en el ambiente luminoso en el que actúan los grandes genios de la filosofía, el arte y la literatura, como Platón, Sófocles y Aristóteles entre los más destacados.

En este siglo, surge la clínica con fundamentos científicos. Los escritos de Aristóteles cubren todas las disciplinas que en su época habían alcanzado madurez científica: lógica formal, historia y filosofía natural, física y metafísica, sicología y antropología, retórica y poética, astronomía y política. Todo ello da forma al Corpus Aristotélicum. Y ese hombre que encarna la inteligencia misma, que formaliza la lógica, es el que por primera vez constituye a la Ética como disciplina independiente.

En la ética de Aristóteles intervienen no sólo lo que él llama virtudes éticas, las del carácter, sino también las virtudes de la inteligencia penetrando en la composición del hombre.

Las doctrinas de la academia de Platón y de Liceo de Aristóteles son pilares fundamentales en la cultura occidental. Uno de los grandes méritos de la medicina árabe y de la cultura islámica es el haber llevado a cabo la recopilación y traducción de los textos griegos; también tradujeron los textos latinos, como las obras de Galeno; este médico tuvo un prestigio extraordinario desde que Marco Aurelio lo llamó para que lo atendiera de alguna alteración del aparato digestivo, tras lo cual el emperador exclamó: "¡He aquí un auténtico médico, y probó, por añadidura!". Luego, en el Canon, el libro que durante mucho tiempo fue texto en las escuelas de medicina de las universidades de occidente.

Con esta tradición de siglos se inicia la cultura cristiana, momento en el cual se difunde una doctrina con una religión coherente con la moral. Las enseñanzas de Jesús llevan en el ámbito consciente el hecho de que la atención de los enfermos es un deber ético al cual nadie, ni el individuo, ni la comunidad pueden sustraerse. Es un nuevo significado del valor de la vida y de la claridad que emanan directamente de la figura Cristo Médico.

Los cristianos dieron un fuerte impulso a la hospitalidad. Los hostales para peregrinos, los xenodoquios, pronto fueron transformados en los hospitales que cubrieron todo el mundo cristiano, reemplazando los

hospitales militares de las legiones romanas. En éstos albergues se prescribió la atención y el consuelo a los enfermos como una obra humana, se recibía al enfermo en cualquier momento, sin distinción de sexo, nacionalidad o religión. El primer hostal público fue fundado en el año de 372 por San Basilio, en Cesárea de Capadocia; incluye entre sus divisiones un leprosario, para aquellos que hasta entonces habían sido excluidos de la comunidad.

A través de los siglos, se dan cambios que modifican el espíritu cristiano en la atención de los enfermos: algunos hospitales acumulan riqueza, otros se convierten en obras de arte admirables, en algunos se pierde la caridad cristiana, para ser sustituida por el espíritu de lucro. El mercantilismo invade a la profesión médica. Los enfermos, en lugar de ser asistidos, la mayoría de las veces eran maltratados, especialmente, en algunos hospitales de enfermos mentales o incurables.

La historia de la medicina es un relato extraordinario de los fundamentos filosóficos y éticos de las diferentes culturas. Forma parte de una gran tradición, que se debe impregnar fuertemente en la actividad médica y en todas las instituciones públicas, sociales y privadas, que se dedican a mantener la salud.

Actualmente, la medicina tiene la influencia y la presión del desarrollo tecnológico, por graves problemas económicos, por los consorcios industriales, la publicidad, la inconsistencia en los programas de seguridad social y de política asistencial, por el crecimiento acelerado de la población con sus múltiples y complejas consecuencias, por el aumento de la burocracia en la misma medicina, por la desigual e injusta aplicación de los limitados recursos disponibles, por la competencia mercantilista y... por la corrupción.

Los estudios más recientes sobre Ética Médica, realizados para evitar toda esta problemática, se dieron en la Conferencia de Bethesdae, publicándose en julio de 1990, los principios que deben guiar el comportamiento médico.

El médico adquiere compromisos, y:

1. Trata de suprimir o aliviar el dolor y el sufrimiento y, si es posible, curar tanto el cuerpo como la mente.

2. Respeta la vida y la dignidad humana.

3. Estudia y valora lo que es más conveniente para el paciente y respeta el derecho de libre selección.

4. Acepta la responsabilidad de servicio a sus semejantes y está adecuadamente preparado y calificado para desempeñar ese servicio.

5. Tiene la responsabilidad de enseñar y de transmitir los nuevos conocimientos a colegas y estudiantes.

6. Tiene la preocupación de que exista atención para la salud de todos, particularmente los indigentes, menesterosos y oprimidos.

7. Mantiene la integridad moral personal, tanto en la atención al paciente como en la investigación científica y en las relaciones con la sociedad y la industria.

Estos principios, se prolongan hasta la actualidad, dando vida al juramento hipocrático, a la vez, pueden integrarse en las guías y códigos elaborados por otras sociedades científicas. Para cumplir con el conjunto de principios el medico necesita mantenerse en acción con los conocimientos y mecanismos.

El conocimiento actualizado, es un compromiso que adquiere el médico con sí mismo, con la institución y la sociedad. Actualmente el médico puede con gran facilidad y rapidez adquirir los conocimientos más recientes.

Para los médicos el estudio continuo es una obligación moral, para con ellos mismos y con la sociedad a la que prestan sus servicios.

La relación médico-paciente, es una de las más antiguas en las crónicas de la existencia humana. Ante el dolor, la angustia y la muerte, el hombre pide ayuda a quien se le ha atribuido el poder de curar, ya sea el brujo, el sacerdote o el médico.

Este poder o voluntad para auxiliar, se otorga a la persona según la cultura o la sociedad a que pertenezcan ambas partes, esto se ve si se reflexiona sobre las distintas épocas de la historia. Estas perspectivas del pasado persisten hoy en día, mezcladas con otras nuevas.

El Dr. Ramón de la Fuente en su obra "*Psicología Médica*" considera que la enfermedad se ha visualizado en las distintas etapas de la historia, de la siguiente manera:

- " Dentro de un marco de referencia mágico, la enfermedad se atribuyó a las influencias malignas de otros ".(15) Si una persona se enferma porque ha sido embrujada, el más indicado para curarla será el brujo o hechicero. Este modelo se atribuye a las sociedades primitivas.

- " Desde una perspectiva moralista, se asumió que el propio enfermo es el causante de la enfermedad, y lo sufre como un castigo por su mala conducta".(16) En este caso la persona indicada para curar al enfermo, es el sacerdote. Se considera que estos conceptos pertenecen a la época antigua o medieval.

-" En contraste con lo anterior, en el modelo científico se sostiene que las enfermedades no se deben a fuerzas malignas manipuladas por otros, ni están relacionadas con la expiación de pecados. Se atribuyen a causas naturales y el tratamiento queda a cargo del médico, quien actúa en beneficio del enfermo, los recursos de la ciencia".(17)

Desde otra perspectiva reciente, se asume que las personas se enferman porque en su forma de vida son afectadas por las condiciones adversas de la sociedad. El médico-científico nace en forma circunscrita desde la Grecia clásica y a partir del Renacimiento.

Así como la ciencia de la medicina ha tenido avances en todos los aspectos como es la relación médico-paciente; desde el punto de vista ético, la ha tenido en la especialización. Dentro la medicina, se encuentran diversas ramas que en un principio eran atendidas por un sólo medico, hasta que a través del tiempo se crea la necesidad de ubicar a las distintas enfermedades con un especialista.

Hoy en día, el médico con el afán de actualización y diversificación busca una especialidad, entre las que se encuentra la pediatría que se encarga del crecimiento y desarrollo de los infantes; la ginecología que se ocupa del desarrollo de la mujer y de la gestación; la psicología estudia el comportamiento humano, la odontología que es la rama de la medicina que se encarga de rehabilitar, prevenir y mantener la salud de los dientes.

A través del tiempo, se han tenido que establecer normas para cada especialidad médica, como es el caso de la odontología. Estas normas se establecen en un código de cada área de la medicina adicional al "juramento de Hipócrates".

Cabe mencionar, que el consultorio médico es una empresa que presta servicios a las personas. Con base en esto, es necesario diferenciar los diversos servicios que se brindan, según la meta que se quiera alcanzar. En el caso de los médicos, no solamente está implícito el otorgar un servicio, sino, además, el de aliviar enfermedades, curar los padecimientos, mantener la salud y prevenir las enfermedades.

Además, en todos estos aspectos, intervienen cuestiones éticas y principios morales, porque el servicio que se otorga es directamente con el ser humano y como tal tiene diferentes reacciones, motivaciones y expectativas.

Algunas de las normas que se exponen a continuación son aplicables a todas las especialidades médicas; son una orientación para el profesional, en donde se indica como establecer la relación médico-paciente, con los compañeros de profesión y con toda la sociedad. También, se le recuerda que el paciente antes de ser un objeto de estudio o cura de la enfermedad es un ser humano; como tal debe ser tratado.

Siendo la profesión, el principal medio de subsistencia del médico, con la cual, sirve a la sociedad, atendiendo sus propias obligaciones en los terrenos: intelectual, social y económico; deberá ejercerla con la honestidad, la honradez y la eficiencia debida.

1) La obligación primordial del médico será proporcionar un servicio con calidad, competente y oportuno, dentro de los límites y circunstancias presentadas por el paciente.

2) Las personas que prestan servicios a la comunidad, no pueden seleccionar a sus pacientes, no deben negarse a presentar sus servicios por causas de raza, credo, color, sexo, nacionalidad o enfermedades infecto contagiosas.

3) Los médicos están obligados a guardar discreción respecto a los expedientes de sus pacientes, los cuales deberán estar al día como protección de dichos pacientes; si el propio paciente o algún médico le solicita información sobre el expediente deberá proporcionarla, porque será en beneficio del futuro tratamiento.

4) En el caso del paciente referido, éste deberá ser regresado con el médico que lo empezó a tratar, al término del servicio por el cual fue enviado, a menos que el paciente en forma expresa decida lo contrario.

5) Los médicos están obligados a proteger la salud de sus pacientes. Asignar al personal auxiliar únicamente las labores que puedan ser legalmente delegadas y para las cuales están calificados para realizarlas. Estas labores deberán estar supervisadas necesariamente por el médico.

6) El médico puede otorgar su testimonio especializado cuando ésto sea esencial para llevar a cabo una acción jurídica o administrativa.

7) El médico no debe simular o declarar servicios no prestados a sus pacientes, así como tampoco cuotas inexistentes o falsas.

8) El médico tiene la obligación de actualizarse con conocimientos y técnicas que le permitan servir mejor a sus pacientes y a la sociedad.

9) Excepto en los estudios de investigación formal, los médicos están obligados a prescribir, administrar o promover sólo los recursos, las drogas y otros agentes cuyas fórmulas completas sean asequibles. Además, tendrán la obligación adicional de no mantener como exclusivo cualquier recurso, método o técnicas.

10) Con el propósito de dar un buen servicio al público, los médicos se anunciarán honestamente para contribuir a la buena reputación de la profesión. En ninguna forma deberán falsear la información, en cuanto a su entrenamiento o competencia. Los médicos que se anuncian como especialistas, deben haber completado un programa educativo, acreditado ante la asociación que le corresponda.

11) Los miembros que sean encontrados culpables de incurrir en conductas antiéticas como se señala en el Código de Conducta Profesional, o en Códigos de Ética de Sociedades Constituyentes o Componentes, estarán sujetos a las penas establecidas por la asociación correspondiente.

A pesar de estar establecidas las reglas de ética médica, algunos médicos no cumplen con éstas normas, para lo cual, actualmente tanto la Secretaría de Educación Pública, como la Secretaría de Salubridad, están realizando modificaciones a las normativas, con el fin de proteger a los pacientes en la falta de profesionalismo de algunos médicos.

Comunicación médico-paciente

Debe existir una buena relación entre el paciente y el especialista ya que ésto es determinante para lograr una buena salud.

Se puede afirmar: el médico triunfa en tanto trabaja en forma conjunta con su personal; identifica y atiende las necesidades del paciente y logra mantener una relación de confianza y lealtad.

Si el paciente siente que el consultorio satisface sus necesidades y expectativas, será un medio para posible recomendación del mismo. La atención en el consultorio debe tener como objetivos: la calidad, la confianza y el afecto, que son el resultado de la interacción personal del médico con sus pacientes:

1. La calidad se refleja en la relación con el paciente y en los tratamientos que aplican para prevenir y mantener la salud.
2. El médico debe mantener una relación de confianza, para que el paciente tenga libertad para obtener información cuantas veces requiera.
3. Hacer sentir al paciente que es importante y especial y que a todo el personal del consultorio le complace atenderlo.
4. *El médico debe estar comprometido*: Necesariamente debe tener responsabilidad con la profesión que está ejerciendo, porque está tratando con la salud de seres humanos. El servicio que otorga a los pacientes debe estar relacionado a un diagnóstico y al plan de tratamiento que le devuelva la salud y le permita mantenerla.
5. *El doctor debe escuchar al paciente*: con atención, para: conocerlo, detectar sus padecimientos o problemas, comprender sus angustias y estar al tanto de sus expectativas. Hacer las preguntas necesarias para establecer un diálogo, para conocer sus experiencias pasadas, el presente y presentir su futuro.

   Realizado el diagnóstico y comentado el plan de tratamiento, el médico logrará que el paciente solicite apoyo para tomar la decisión sobre las ventajas que conlleva.
6. *El médico mantendrá una actitud empática con el paciente*. El médico se debe poner en el lugar del paciente, comprenderlo, ofrecerle un mejor servicio, tratarlo con respeto para desarrollar la necesidad del servicio. La sinceridad es el mejor argumento para ganar la confianza del paciente. El médico puede mostrar mayor interés hacia su paciente, haciéndole las preguntas adecuadas.
7. *Ver al paciente como a un amigo*. El posible cliente no debe ser, ni es un adversario, al contrario, es una persona con la cual tendrá una relación profesional y una meta en común. Cuando el paciente recupera la salud el médico también gana, si pierde, lo hacen los dos. Si no cumple con las expectativas del paciente y cobra por sus honorarios, se crearán conflictos.

   El médico debe crear un ambiente de confianza, escuchar, aceptar y conocer las metas de sus pacientes para alcanzarlas y darle más de lo que él espera.
8. *No se distraiga*. No se aleje de la problemática del paciente, jerarquice los problemas y resuelva

los prioritarios. El paciente debe sentir que el tiempo que le destina tiene calidad. No se distraiga con llamadas telefónicas. La atmósfera de confianza no se crea, se propicia.

9. *Tomar notas*. Anote cuidadosamente los avances en la historia clínica, incluso aspectos personales. Demuestre interés y atención a la vida personal de su paciente para lograr una mejor comunicación y un seguimiento oportuno al tratamiento.

10. *Este siempre bien presentado*. Tanto en el aspecto físico como en el mental, el paciente debe observar pulcritud porque se fijará en todos los detalles, desde la apariencia personal del doctor como la del personal auxiliar hasta las instalaciones físicas del consultorio.

    Mentalmente el médico debe estar siempre positivo, amable y comprensivo. Las preocupaciones y problemas personales son de todos los días, sin embargo, hágalos a un lado y concéntrese en el paciente y su problemática.

11. *La organización es vital*. El consultorio debe siempre proyectar una imagen de organización, eficiencia y productividad. La limpieza y el orden tanto del médico como de su consultorio, son elementos que contribuyen a dar confianza porque es el medio ambiente en donde se desarrolla la relación médico-paciente.

12. *Considerar siempre el punto de vista del paciente*. Los pacientes son seres humanos que tienen la libertad de escoger lo que más les conviene o creen que les conviene. El médico no puede imponer ni dejar de considerar los puntos de vista del paciente, debe respetar y presentarle las propuestas concretas. Concentrarse en el exceso de información es un error, que lo confunde y resta atención a las ventajas y beneficios que le brinda tal o cual tratamiento.

13. *Estar satisfechos del trabajo*. En caso contrario el servicio que brinda reflejará que su trabajo es frustrante y es casi imposible que alcance los objetivos de su empresa. Es difícil vender cuando no se está convencido o se carece de los conocimientos precisos; no es honesto hacerlo, los pacientes lo presienten. Además, el personal auxiliar debe estar calificado para apoyar en todos los procedimientos.

    Cuando la persona está orgullosa de la actividad que desempeña, el paciente percibirá su satisfacción por hacerlo. Le transmite confianza y fe en el tratamiento que se aplica y siente el esfuerzo por atenderlo debidamente.

14. *El médico debe estar actualizado*. La medicina sufre constantes cambios y avances. Para fortalecer la confianza al doctor le conviene tener la información precisa con la debida anticipación.

15. *Recurrir a experiencias anteriores*. Analizar los éxitos anteriores y transmitir esta experiencia a los pacientes.

16. *No se rebaje*. Actúe profesionalmente siempre, no alabe innecesariamente al paciente para que éste acepte quedarse en el consultorio.

17. *No se confíe nunca*. Actué siempre con entusiasmo y esfuerzo. Si le rechazan el tratamiento no se sienta mal, analice lo que pasó, de quién y en dónde fue el error, puede aprender mucho.

Intente analizarlo desde el punto de vista del paciente, para comprender por qué rechazó el plan de tratamiento. Tal vez, no utilizó un lenguaje comprensible con el paciente y, por tanto, no le creó la necesidad de tratar el problema.

Aspectos psicológicos

El médico debe considerar que cuando una persona se siente enferma físicamente, acude a él sometiéndose de algún modo a su autoridad. Las circunstancias, la personalidad y las actitudes son lo que determinan la forma, el curso y la unión de esta relación para lograr el fin, recobrar y mantener la salud. Esta relación, principalmente se basa en sentimientos de confianza, fe y esperanza.

Dentro de los consultorios médicos se pueden identificar dos modelos de relación, el modelo técnico y el humanístico.

- **Modelo técnico**. Desde este punto de vista el médico aborda al paciente como un objeto al que puede examinar y manipular, la relación es impersonal porque no investiga su experiencia íntima. Se considera que en este modelo el paciente sólo espera del médico una solución eficaz y rápida, pero transitoria.
- **Modelo humanístico**. El enfermo es visto como persona y el médico se interesa por el entorno del paciente, en su vida familiar y laboral. Este modelo, más que una cuestión de tiempo, es una cuestión de actitud. Permite, tanto al paciente como al médico, entablar una relación amistosa, con vías a conservar en condiciones óptimas la salud del paciente.

El Doctor Ramón de la Fuente en su libro de "*Psicología Médica*" distingue tres tipos de interacción con el paciente:

Paciente pasivo: En este tipo de interacción, el médico actúa sin que en el paciente participe directamente en forma activa, por lo general, se trata de enfermos en estado de inconsciencia o indiferencia por conseguir su salud.

Paciente activo: Cuando el paciente padece un estado patológico desconocido que lo hace sufrir, está deseoso de cooperar, reconoce la sabiduría del médico, por lo cual, ambos son participantes activos. El médico es el guía y el enfermo acepta las indicaciones y, además, las cumple.

Paciente recíproco: En este tipo de interacción, tanto el médico como el paciente, se distribuyen la responsabilidad, siendo el tipo de relación más conveniente cuando se trata de enfermedades crónicas. El médico actúa como guía experimentado, tomando muy en cuenta los deseos y necesidades del paciente.

Uno de los obstáculos que afecta la evolución y el éxito de los tratamientos es la falta de comunicación, es decir, algunos médicos subestiman la magnitud de las diferencias de su propia cultura y la de sus enfermos, no perciben que estas diferencias interfieren en la asimilación de sus instrucciones y soluciones para recobrar la salud del paciente.

Esta dificultad de comunicación, se convierte en un abismo, si el médico no permite que su paciente exprese su enfermedad, sus síntomas y sobre todo su sentir o comprenda su mal.

El resultado final es lo importante en el proceso, para lo cual, es necesario conocer, entender y definir a los clientes, encontrar las respuestas a las siguientes preguntas:

✓ ¿Cuáles son sus requerimientos?

✓ ¿Qué es lo que dicen que quieren?

✓ ¿Cuáles son sus expectativas?

Entrevista

Tomando en consideración, que uno de los aspectos para asegurar el éxito en los tratamientos, dirigidos a recobrar la salud de los pacientes es la entrevista inicial; es conveniente analizar la importancia que tiene desde el punto de vista de comunicación para establecer una relación médico-paciente positiva.

La entrevista es el medio donde se comunican los objetivos, normas y reglas, permite una mejor convivencia entre los integrantes de la organización, tanto interna como externa.

Los señores Myers consideran en su libro *Administración mediante la Comunicación* que la entrevista posee características especiales que los profesionales de la salud deben entender para optimizar su uso y hacerla más efectiva.

La entrevista es una forma de transacción, está expuesta a la falta de comprensión y de desviación de los conceptos emitidos, porque los significados residen en las personas y no en las palabras.

1. Se caracteriza por ser bilateral porque es predecible entre las dos personas.
2. Los papeles del entrevistador y el entrevistado se encuentran prescritos cuidadosamente. El entrevistador debe mantener el control de la entrevista.
3. La entrevista al igual que cualquier tipo de comunicación se basa en la interacción de los sistemas verbales y no verbales. Las expresiones faciales, el movimiento del cuerpo, la entonación, se convierten en parte del mensaje emitido así como lo que se expresa a través del lenguaje verbal.

Tipos de entrevistas

a) *Entrevistas de información*, el objetivo es informar, orientar y proporcionar instrucciones; se dirige a investigar, preguntar o aclarar.

b) *Entrevistas de problemas*, se exponen inconformidades hacia la organización o a hacia sus directivos. Las quejas generalmente se generan por falta de motivación o información hacia los integrantes de la organización.

   Para este tipo de entrevistas, se sugiere seguir las siguientes reflexiones.

   1. El entrevistador y el entrevistado deben estar de acuerdo en la definición del problema, de lo contrario será imposible resolverlo.
   2. Es conveniente que el análisis del problema lo realicen ambas partes para lograr un mayor entendimiento.

3. Las soluciones están a cargo de cualquiera de los dos y evaluadas por ambos, para elegir la mejor opción.

c) *Entrevistas profesionales*, es el tipo de entrevista médica. En ella, se valora el estado de salud del paciente y sus expectativas; se verifican los datos que proporciona para seleccionar los análisis clínicos o las pruebas médicas.

La entrevista permite al médico persuadir e instruir al paciente sobre los beneficios que tendrá del tratamiento si lo lleva a cabo en su totalidad.

El médico durante la entrevista necesita comprender al máximo a su paciente. Es uno de los medios que tiene para conocer el mal que le aqueja, emitir un diagnóstico, un plan de tratamiento, un presupuesto y la forma de pago.

Hay una tendencia a generalizar o suponer, que el médico debe comunicar y conducir al paciente a desarrollar y concretar las ideas, evite palabras vagas o generalizar los conceptos. Realice las preguntas adecuadas a cada situación para lograr la comunicación. Raúl Orillac en su libro *¿Administra usted su consultorio*? Sugiere las siguientes preguntas que dentro de la entrevista, se convierten en una herramienta para conocer y abrir la comunicación con el paciente.

"*Es mejor saber algunas preguntas, que todas las respuestas.*"(18)

Diferentes tipos de preguntas

- *Preguntas cerradas*: sólo permiten respuestas de sí o no, sin dar más detalle.
- *Preguntas abiertas*: suscriben respuestas variadas o más largas.
- *Preguntas para demostrar interés*. Hacer preguntas sobre la familia, trabajo, aficiones, etc. o bien, hacerlas sobre:

  ✓ ¿Qué opina sobre...

  ✓ ¿Cuál ha sido su experiencia con relación a...

- *Preguntas para crear interés*. Preguntas con afirmaciones como:

  ✓ Sabia usted que...

  ✓ Usted siente

  ✓ No le parece sorprendente que...

  ✓ Ya veo.....

- *Preguntas para aclarar*. Sobre todo para definir y aclarar conceptos.

  ✓ Quiere decir usted que...

✓ Usted me indica que...

✓ Desde su punto de vista...

- *Preguntas para retroalimentar*. Se realizan para asegurar que se está entendiendo al paciente o reafirmar los conceptos, así como para apreciar el interés del paciente.

✓ ¿Qué ventajas ve usted al hacerse el tratamiento

✓ ¿Cómo piensa que puede ser...

✓ ¿ A usted le parece que...

- *Preguntas para lograr un acuerdo*. Para conducir al paciente a una definición.

✓ ¿Qué tratamiento se le hace el más adecuado...

✓ ¿Está de acuerdo con lo expuesto...

✓ ¿Es esto lo que usted desea...

- *Preguntas para invitar al paciente a expresarse ampliamente*, para lograr una mejor comunicación.

✓ Fuera tan amable de contarme...

✓ Quisiera platicarme...

✓ ¿Qué hizo...

✓ ¿Cuándo fue...

✓ ¿En dónde...

✓ ¿Qué opina...

✓ ¿Hace cuanto fue...

- *Preguntas en las que el médico se muestra en desacuerdo con el paciente sin tener un enfrentamiento*. Puede ser común no estar totalmente de acuerdo con alguna opinión o concepto, pero sea sutil al señalar:

✓ Con base en...

✓ ¿Porqué piensa usted así...

✓ ¿Quién se lo dijo

✓ Pudiera ser que

✓ Me pregunto si...

✓ Corríjame si estoy equivocado...

- *Preguntas de cierre.* Este tipo de preguntas le permite al médico saber si el paciente comprendió el plan de tratamiento y disipan cualquier duda, le permiten cerrar la venta.

  ✓ No le parece...

  ✓ ¿Con qué le gustaría empezar.....

  ✓ No cree usted que...

  ✓ No es así...

- *Manejo de objeciones.* Si durante las preguntas de amarre o de cierre se encuentra una negativa o una situación indirecta puede significar que el paciente no ha comprendido el tratamiento, es el momento de persuadirlo a manifestar sus objeciones. Escúchelo activamente.

En la primera entrevista se establece un vínculo entre el médico y el paciente, se establecen las reglas del juego de acuerdo a las políticas y expectativas del paciente, sin descuidar la ética en ningún momento.

Dada la importancia de esta entrevista el médico debe dar el tiempo necesario para lograr esta interacción. Para delimitar la relación profesional que se establece a partir de ese momento, se emite el diagnóstico y se establecen las bases del plan de tratamiento para recobrar y mantener la salud.

Esta entrevista se desarrolla en un espacio donde el paciente sea capaz de expresar sus temores, sus problemas, se sienta confiado y confortable. Se recomienda sentarse enfrente del paciente, es decir, cara a cara para apreciar su lenguaje corporal. Para una mayor comprensión de los tratamientos se sugiere tener a la mano esquemas o programas de computadoras que facilitan la comprensión.

El médico no debe perder de vista que está tratando con una persona con problemas de salud y no, con problemas salud de una persona.

En ésta primera entrevista no sólo se conoce la actitud del paciente hacia los tratamientos, sino la reacción que el médico puede tener ante las distintas personalidades, fijando así las condiciones que regirán la relación interpersonal.

Esta entrevista le da oportunidad de establecer un vínculo profesional y duradero con los pacientes, implica inspirar confianza, respeto y seriedad.

Es el momento de informar, instruir, analizar el marco de referencia del paciente para establecer la comunicación, conocer la etiología de la enfermedad para reducir la angustia o inseguridad que se genera por el desconocimiento del padecimiento y prevenir situaciones similares.

El médico debe estar consciente de que el paciente no tiene todos los conocimientos sobre la enfermedad, algunas veces carecerá de la madurez necesaria para afrontar el tratamiento, en estos casos tendrá que redoblar su esfuerzo.

Considere las diversas formas de comunicación, en la primera entrevista o contacto con el paciente. Desde la llamada telefónica, en la recepción del consultorio se debe crear un ambiente de confianza y

atención. La persona encargada de recibir al paciente y todas las personas que intervienen en la introducción del paciente, deben reflejar sentimientos positivos, de amistad, cordialidad y demostrar interés en su persona y la excelencia del servicio. En todo momento deben ponerse mentalmente en lugar del paciente para comprenderlo más.

Conviene que el personal que integra el grupo de trabajo, proyecte una imagen de equipo, es decir, uniformarse. Considerar que las expresiones faciales, los movimientos corporales y el tono de voz en los mensajes emitidos comunican al paciente el interés por atenderlo o el fastidio de recibirlo.

El médico debe proyectar al paciente que:

- ✓ Los tratamientos son los indicados.
- ✓ Es capaz de realizarlos.
- ✓ Su esfuerzo está encaminado a cubrir sus necesidades.
- ✓ Es la forma más eficiente, segura y cómoda.
- ✓ Le interesa como persona.
- ✓ Su objetivo es llevar a cabo tratamientos de calidad.
- ✓ Desea quedar bien y mantener a los pacientes para que sean sus referidores.

En conclusión, el médico a través de la entrevista instruye al paciente sobre las normas, le informa sobre la etiología de la enfermedad y le da las indicaciones necesarias acerca de los cuidados que debe seguir para restablecer su salud o para mantenerla.

Pacientes de control

Como elemento para establecer la venta y aplicar la mercadotecnia se utiliza esta entrevista para ofrecer los servicios de prevención de enfermedades. El paciente no sólo deberá acudir al consultorio en caso de enfermedad. Una de las responsabilidades del médico, es educar a sus pacientes dentro de un sistema de salud que le permita:

- Prevenir y detectar enfermedades de manera oportuna.
- Evitar dolores y sufrimientos.
- Revisar y aliviar problemas existentes.
- Recomendar tratamientos preventivos.
- Eludir gastos excesivos

Las personas no están educadas para acudir al médico, generalmente es por temor. Para que los pacientes acudan a las citas el médico incrementa su esfuerzo para tener credibilidad sobre los beneficios que tiene el control o prevención.



Para lograr la aceptación del sistema de prevención, se involucra y educa al personal, para que demuestre interés y cordialidad.

El éxito del consultorio se verá reflejado en la aceptación de un alto porcentaje de pacientes de control, la frecuencia de las consultas dependerá de la especialidad del médico.

Este sistema de prevención y mantenimiento se refuerza con llamadas y cartas para avisarle al paciente de la próxima cita de control.

El teléfono una herramienta de comunicación y mercadotecnia

El teléfono es un instrumento necesario e imprescindible para el desarrollo de cualquier actividad profesional. Es una herramienta de comunicación que desempeña un papel cada vez más relevante, se puede decir que es difícil evitar el uso de este aparato, es uno de los más utilizados por su facilidad, rapidez y comodidad en todas las áreas de la vida humana.

El teléfono no es sólo un enlace instantáneo entre las personas, es el máximo invento para ahorrar tiempo, salvar vidas, reunir información, recaudar fondos, encontrar ayuda, abatir costos, crear oportunidades, aumentar las ventas, obtener apoyo, encontrar empleos, en fin, ayudará a resolver todo tipo de problemas.

Este canal de comunicación le permite aumentar las ventas y evitar la perdida de tiempo en general. El éxito del consultorio e ingresos, dependerán en gran medida de optimizar el empleo del teléfono.

Para optimizar el uso de esta herramienta necesita desarrollar habilidades de comunicación para ser capaz de persuadir a otros. Algunas personas sienten fobia, proviene de la falta de confianza en su capacidad para manejar una situación desconocida. Le temen a una persona extraña, por ese solo hecho no saben tratarla eficazmente por teléfono, en otras palabras:

"No tienen confianza en sus habilidades telefónicas".

Hay que contestar con prontitud

Debido al ritmo tan acelerado de vida de las personas, si no contesta el teléfono con prontitud puede hacerla pensar que no hay nadie en el consultorio, denota falta de organización y de disponibilidad. Para evitarlo, se recomienda asignar como función especifica contestar el teléfono a la primera o segunda llamada, apóyese con teléfonos inalámbricos o sistemas de intercomunicación le permiten actuar con mayor rapidez y disponibilidad.

Cuando conteste el teléfono hágalo con voz tranquila, sin prisa. De esta forma cubrirá dos aspectos que los pacientes esperan: *prontitud y amabilidad*.

Cómo contestar el teléfono

El aprendizaje de las habilidades telefónicas se parece mucho al aprendizaje de nuevas palabras, entre más habilidades aprenda, más fácil le parecerá todo y lo hará mejor.

Como la tecnología cambia constantemente, antes de utilizar un aparato nuevo, lea las instrucciones y considere que el teléfono es un aparato costoso y por supuesto, el tiempo es dinero. Defina como se va

a contestar el teléfono en su empresa. Se busca informar al que llama cualquier duda sobre el lugar que está llamando y evitará pérdida de tiempo.

Ejemplo: Consultorio de Especialidades Médicas sería una forma de contestar, pero sería conveniente mencionar la especialidad y el nombre de la clínica o consultorio.

Debe proyectar siempre una imagen que dé confianza al paciente que llama.

La planeación y la preparación son claves para desarrollar la confianza que se requiere para influir a otra persona por teléfono, entre más presión elimine más éxito se tendrá al contestar o al llamar.

Controle la conversación

La capacidad para controlar una conversación telefónica asegura el resultado deseado. La persona que realiza las preguntas controla la conversación, el que responde tiene que detenerse a pensar unos segundos para contestar y el que controla la conversación prepara la siguiente pregunta. Fórmese el hábito de utilizar aperturas vigorosas que digan quién es usted, por qué llama; termine con una pregunta sencilla y directa ó una pregunta de dos opciones, de esa forma la gente se impresionará de su profesionalismo y podrá con mayor facilidad conducir y controlar la conversación.

Como el teléfono es un instrumento que puede acercar o alejar a la persona que le llama, utilice un tono amigable, demuestre confianza y sonría. Pero...

¿Cómo saber que la persona que habla por teléfono está sonriendo?

El tono de voz que utiliza al contestar el teléfono denota interés por servir y por satisfacer las necesidades del paciente, pero sobre todo los que llaman por primera vez, percibirán el interés y el deseo de servir ó simplemente sentirán que es una persona más que llama.

Nada tiene mayor impacto que el entusiasmo cuando trata de influir en las personas y lo demuestra cuando está emocionado con el tema, la persona que escucha también sentirá esa emoción. Para lograr esto, sólo aumente el volumen y la rapidez de sus palabras.

Ejemplo: *Consultorio de Especialidades Médicas.*

Le habla Regina.

Buenos días (buenas tardes)

¿Con quién tengo en gusto de hablar?

Después de la presentación la pregunta siguiente es: "¿En qué podemos servirle?. Le permite: conocer el motivo de la llamada sin perder el dominio de la conversación y podrá identificar el objeto de la llamada y a la persona, para definir si se trata de un paciente, amistad, colega, proveedor, vendedor, anunciante, etc.

Las llamadas que se hacen del consultorio al exterior

Se clasifican en:

1. *Respuestas a mensajes recibidos*: Por medio de una contestadora o de algún tipo de servicio de radio. Entre mayor número de datos obtenga más rápida será la conversación; se concreta y se conoce la finalidad de la llamada con prontitud.

2. *Llamadas a proveedores*. Tenga el inventario actualizado para solicitar únicamente el material o instrumental que realmente sea necesario.

3. *Llamadas a pacientes:*

   - Para concretar una cita.
   - Cobro a los pacientes.
   - Definir cuál es el estado actual de salud.
   - Citas de control, de acuerdo al sistema de Prevención de cada consultorio.

4. *Otras llamadas*.

   - Felicitación a familiares y amigos.
   - Colegas.
   - Asociaciones
   - Otros.

Para obtener mayor éxito en las llamadas de control y seguimiento considere la información que se indica a continuación. Le permite conocer a su interlocutor, la llamada es personalizada y le evita perder tiempo y dinero.

Fecha ______________ Hora ________ Cita: Sí No

Paciente nuevo **0** Cita Normal Emergencia **0** Preguntas **0**

Nombre_________________________________ Teléfono casa_______________

Referido por_____________________________ Teléfono oficina_____________

Preguntas____

Actitud ____

Notas____

Para establecer una cita, se debe tener a la mano una agenda o libro de citas para no olvidar ningún compromiso.

Políticas internas de las llamadas telefónicas

En el consultorio se reciben muchos tipos de llamadas, establezca con la persona que contesta el teléfono las políticas sobre las llamadas que se recibirán para definir con

✓ Cuáles llamadas puede interrumpir en caso de estar en consulta.

✓ Cuáles, sólo toma nota del mensaje completo para comunicarlo posteriormente.

Si el encargado de contestar el teléfono toma la decisión de bloquear la llamada, para que el doctor se comunique posteriormente, es indispensable que lo haga con un tono amable, que tome los datos que identifiquen plenamente a la persona que realizó la llamada.

Indique: Nombre de la persona, teléfono si pertenece a alguna compañía o es particular, el objeto de la llamada, o si se trata de un vendedor, proveedor, etc.

Mensaje

Fecha ________________ Hora ______________

Nombre ____________________ Teléfono casa __________

Urgente Normal Teléfono oficina __________

Mensaje ______________________________________

____

Si la persona que llama es paciente de primera vez y solicita hablar con el doctor comuníquelo si es posible. En todo momento cuide la imagen de su consultorio, si el paciente se siente relegado o mal atendido es probable que no regrese. Haga sentir importante a su paciente.

Defina con su equipo de trabajo cuáles son las llamadas que no son de "*emergencia*". Por ejemplo: a los asistentes no se les puede pasar llamadas durante el tiempo de consulta, causa una mala imagen si se interrumpe la consulta, tanto para el paciente como para el Doctor. Establezca un reglamento sobre el uso del teléfono: duración de las llamadas y el horario para realizar llamadas personales.

Muestre interés por sus pacientes

Si no conoce, no recuerda al paciente o sospecha que es de primera vez, formule preguntas como:

¿Hace cuanto fue su última visita al consultorio?. El paciente le indicará si ya asistió con anterioridad al consultorio o si es la primera vez.

Mantenga el control de la llamada. Las preguntas siguientes se elaborarán de tal forma que le permitan conocer las necesidades, inquietudes, deseos y expectativas de la persona que habla.

Cuando el motivo de la llamada está definido la persona que contestó el teléfono responde con amabilidad. Por ejemplo si es una revisión: *Con mucho gusto el doctor le puede realizar una evaluación para lo cual es necesario que usted haga una cita.*

Si es un paciente nuevo se le informa el horario de la consulta para que defina a la brevedad la hora y el día de la cita, se anota en el libro de citas junto con el número de teléfono para confirmarla. Para asegurar que la cita quedó en el día y la hora que el paciente quiere, antes de concluir la conversación repitala hora y fecha de la misma.

Todas las personas que contestan tienen que saber explicar la ubicación del consultorio, entre que calles queda, si hay estaciones de metro cercanas o alguna referencia que permita al paciente o proveedor llegar con mayor facilidad. Aclaradas todas las dudas de la persona que llama y de la que contesta, se despide con cordialidad y lo invita a venir con gusto al consultorio.

Prepárese para todas las preguntas y objeciones que provienen de la otra persona. Conteste las preguntas del interlocutor, no corra el riesgo de parecer evasivo, termine siempre la respuesta con una pregunta para no perder el control de la conversación. Es mucho más fácil elaborar buenas respuestas cuando se da tiempo para prepararlas.

La persona que contesta el teléfono debe saber los tratamientos que se aplican en el consultorio para responder con seguridad a la persona que habla. Evita pérdida de tiempo con las preguntas y las interrupciones del que contesta.

Oriente a la persona que contesta el teléfono sobre el tipo de preguntas que le pueden hacer para que no pierda el dominio de la conversación, puede estar leyendo las preguntas sin que el interlocutor se entere.

Esta técnica de responder con una pregunta tiene muchas aplicaciones, una de las más comunes es la que se utiliza al intentar concretar una cita con un posible cliente.

Técnica de la reserva

Si está en desacuerdo con la otra persona no se lo haga sentir de inmediato, ni salte a defender su idea. En lugar de eso utilice la reserva, sonría y haga lo inesperado... ¡acepte!

Esta técnica de la reserva puede ser particularmente útil para calmar a clientes enojados y para manejar quejas. Se pueden suavizar, a través de declaraciones tan sencillas como: *Lamento que haya tenido tantos contratiempos o problemas. Permítame, le comunicaré con alguien que pueda ayudarle.*

Comience con el hábito de evitar discusiones por teléfono, los desacuerdos y las discusiones acaloradas son costosas y no llevan a ninguna parte.

Si sabe escuchar conocerá los argumentos del cliente. A las personas les gusta manifestar sus opiniones y sentir que son tomadas en serio, disfrutan cuando hablan de sí mismas y de sus problemas. Si escucha con atención a las otras personas pensarán que es el mejor conversador que han conocido.

Aprender, es tener una actitud mental positiva, le permite tener más confianza para conseguir lo que se proponga.

Mantenga una actitud positiva cuando utilice el teléfono, no permita que las respuestas o reacciones negativas de los otros lo afecten, de esta forma siempre saldrá ganando, a pesar de lo que hagan los otros. Todos apreciarán su *profesionalismo*.

Líneas de teléfono

Indique los números de teléfono en las tarjetas de presentación, folletos o cualquier tipo de publicidad que utilice. Procure que una de las líneas de teléfono se encuentre libre para que los pacientes puedan comunicarse con facilidad al consultorio.

La mayoría de las veces el primer contacto con el paciente es telefónico y puede ser por varias razones, simplemente para saber el costo de la consulta o de los tratamientos, para hacer una cita, preguntar dudas o para solicitar indicaciones de cómo llegar al consultorio.

Consulte sobre los sistemas de conmutadores y de intercomunicación que mejoran la comunicación interna y externa, para evitar desplazamientos innecesarios y pérdida de tiempo.

Recomendaciones que refuerzan todas las sugerencias que le permitirán lograr un impacto positivo desde la primera vez.

1) Conteste la llamada a primer o segundo timbrazo: Si hace esperar demasiado a los clientes potenciales pensarán que está muy ocupado y de inmediato recurrirán al competidor. El éxito de todos los negocios radica en el servicio.
   Demuestre su disposición para atender, ofrezca un servicio eficiente y de un producto de calidad.

2) Sea amigable para causar una impresión positiva. Los empleados contribuyen o inhiben esta impresión y se logrará cuando los empleados estén involucrados con los objetivos del consultorio y se sientan satisfechos de su trabajo. Seguramente cuando contesten el teléfono se mostrarán brillantes.
   Sólo hay una oportunidad de causar una buena impresión. Le toma de cinco a diez segundos demostrar que usted es entusiasta, brillante, animoso, que está orgulloso de su empresa, para que la persona que llama reciba un trato amable y eficiente. Cuando inicie una conversación haga sentir al que llama el gusto de hablar con usted.

3) Prepare una frase cuando conteste el teléfono. Diga el nombre de su consultorio cuando conteste junto con su nombre y apellido. Cuando está dispuesto a identificarse personaliza la conversación e implica honestidad.

Cuando termine la conversación diga: "Gracias por llamar." demuestra su entusiasmo por servir al cliente. Las preguntas "en qué puedo servirle" o "¿Con quién tengo el gusto" implican disponibilidad y ayuda.

4) Identifique a la persona que llama y repita su nombre tan pronto se lo diga. Llamar por su nombre a las personas refuerza la imagen de su empresa al ofrecer un toque personal.

5) Sea un modelo de propiedad y cortesía. Utilice el Señor o Señora, por favor y gracias cuando sean necesarios.

6) Determine el propósito de la llamada. Esto significa saber con que Doctor se quiere comunicar.

7) Respete el valor del tiempo de la persona que llama. En particular si se le deja esperando un largo rato, poner música no ayuda mucho. En caso de que el interlocutor tenga que esperar es importante que sepa que su llamada no ha sido olvidada. Esta clase de cortesía demuestra el respeto que tiene su consultorio.

Impresión + control = Influencia inmediata

8) Prepárese para procesar mensajes claros y eficaces. Para tomar nota por escrito se debe mantener siempre, un lápiz y formas para mensajes junto a la extensión telefónica.
Para responder a los mensajes pregunte la hora más oportuna para regresar la llamada.

9) Sea profesional y controle sus emociones. Si el cliente pide sugerencias, haga énfasis en el tratamiento que le dé mayores beneficios.

Cuando esté proporcionando información obtenga ante todo el nombre y el número de teléfono del que llama por si lo interrumpen o se corta la comunicación, podrá llamar y completar la información.

Las grabadoras o buzón de voz, le permiten registrar los mensajes fuera de la hora de consulta. Si utiliza este sistema, deje muy claro el mensaje grabado: Identifique al consultorio; solicite el nombre de la persona y su teléfono, la hora de la llamada para comunicarse posteriormente, y si es posible que nos indique el motivo de la llamada.

Para cancelar citas

Si la persona no ofrece espontáneamente una razón cuando cancela trate de averiguarla. Haga un esfuerzo para convencer al paciente de que acuda a la cita, en especial si se le destinó más tiempo.

Ejemplo: "*El Doctor, le reservó una hora para este procedimiento tan importante. El cancelar esta cita significará un atraso considerable en su tratamiento; quizá usted podría cambiar la cita con su peluquero para las once, y concurrir a la que tiene con nosotros a las nueve y media. Realmente esto sería lo más conveniente para todos*".

La persona que contesta debe usar mucho tacto y recordar que a nadie le gusta que le "regañen" o le obliguen a algo ("usted tiene que venir a su cita"). En todo caso, si es necesario cambiar la cita, se debe concluir la llamada con:

Ejemplo: "*Muchas gracias por habernos llamado. Su nueva cita será el jueves 15 a las diez de la mañana. Tome nota por favor, procure ser puntual*".

Para "emergencia"

Cada persona comprende de forma diferente lo que es una "emergencia". Cuando un paciente no tiene cita programada ese día y solicita que el Doctor le atienda "cuanto antes", es porque siente que requiere atención rápida. La persona que contesta debe mostrar verdadero deseo de ayudar al que está llamando y ser muy comprensiva. Decirle a una persona que se queja de dolor que "eso no es nada", es un insulto. Lo que para uno puede ser rutinario, para el paciente que está llamando representa algo molesto y fuera de lo común.

La persona que contesta el teléfono debe ser capaz de determinar la naturaleza de la emergencia. Los pacientes de "emergencia" pueden recibir un tratamiento paliativo para que no interfieran con la programación de citas regulares de ese día. Para estas emergencias, si es posible deje treinta minutos cada día para atender a los pacientes de emergencia o pueden servir en el caso de retrasos en las citas.

Ejemplo: "Si tiene alguna molestia yo sé que el Doctor le gustaría verle hoy mismo. Para poder atenderle mejor, ¿me permite hacerle algunas preguntas?

- ¿ Tiene alguna molestia?
- ¿ Desde cuándo la tiene?
- ¿ La molestia es constante?
- ¿ Cuándo puede ver al doctor?

✓ El Doctor tiene todas las citas comprometidas para este día, tratará de abrir un espacio para verle entre pacientes y aliviar su molestia. ¿Podrá usted pasar por el Consultorio a las once?. Mientras tanto, el Doctor sugiere que usted... "

En cualquier caso, proporcione ayuda al paciente, bríndele confianza y comprensión, si el paciente tiene un problema y no se le da una solución rápida buscará atención en otro consultorio. No se puede sentir ni decidir por el paciente, busque una solución.

Hable con claridad

Las preguntas pueden hacerse en tono indiferente o cortante o con cortesía y educación.

En lugar de:	Se debe decir:
"¿Quién habla?	"¿Con quien tengo el gusto de hablar?"

"¿Que desea?"	"¿En que le puedo servir?"
"¿Qué?" ¿"¿Qué dijo?"	"No le escuché bien; ¿quisiera repetir, por favor?"
"¿De parte de quién?"	"¿A quién debo anunciar?"
"Si", "No", "OK", "Anja"	"Si, señor", "No señora", "Como no"
"Buenas".."Buenas"...	"Buenos días", "Buenas tardes"
"Dolor"	"Molestia", "Irritación", "Malestar"
"Trabajo"	"Tratamiento","Procedimiento", "Revisión"
"Chequeo"	"Examen", "Control periódico"
"Cancelación"	"Cambio que tendrá en el programa"
"El Doctor está ocupado"	"El Doctor está con un paciente"
"Costo"	"Inversión", "Valor"
"Soy la ayudante"	"Soy la asistente del Doctor"
"Primera cita"	"Cita para diagnóstico"
"No sé"	"Me permite, voy a preguntar"
"De 7:30 a 4:30..."	El horario de servicio del Consultorio es de 7:30 a 2:00, y de 4:00 a 8:00"
"Tiene que hacer..."	"Los exámenes (o tratamientos) se hacen por cita previa... Procure ser puntual para servirle mejor"
"Voy a ver si está..."	"El Doctor está ocupado con un paciente..." o "Está en un curso de actualización" ¿Puedo tomar su mensaje? Él le devolverá la llamada"
"¿Es usted paciente del Doctor?"	"¿Cuándo fue la última vez que le atendió el Doctor"
"Llamo para recordarle..."	"Llamo para confirmar su cita..."
"Contrato"	"Arreglo de pago" "Acuerdo" "Convenio"
"Paciente viejo"	"Paciente activo"

"Firmar"	"Autorizar", "Dar su aprobación"
"Vender", "Vendido"	"Influir", "Motivar", "Estimular"
"Espere un momento"	"¿Me permite hacer una pausa, a su llamada, o si prefiere le llamo enseguida?"
"Le paso al Doctor"	"Le comunico con el Doctor"
"El Doctor está de vacaciones"	"El Doctor se encuentra en un congreso fuera de la ciudad"
"El Doctor se fue a un congreso"	"El Doctor se encuentra en un congreso de educación continua".

Es necesario que el equipo de trabajo realice un esfuerzo por recordar los nombres, pronunciarlos y escribirlos correctamente. La relación con los pacientes es con cortesía y amabilidad.

Ejemplos de conversaciones telefónicas

Los siguientes ejemplos son con el fin de orientar a la persona encargada de contestar el teléfono.

Paciente de Primera vez

Consultorio	Después que el teléfono suena 1 ó 2 veces se contesta: Consultorio de Especialidades Médicas. Le habla María Estuardo, buenos días (buenas tardes) ¿ Con quién tengo el gusto de hablar?
Paciente	Buenos días, soy la Sra. de la Parra.
Consultorio	Mucho gusto, Sra. de la Parra. ¿En qué le podemos servir?
Paciente	Deseo hacer una cita con el Dr. González.
Consultorio	Muy bien Sra. de la Parra, el doctor atiende de lunes a viernes de 9 a 2 y de 4 a 8, ¿me podría indicar el día y la hora que prefiere para la cita?
Paciente	Me gustaría el jueves a las 4 de la tarde.
Consultorio	El doctor tiene ocupada esa hora, pero ¿qué le parecería el mismo día a las 5 de la tarde?
Paciente	Esta bien.
Consultorio	¿Cuándo fue su última visita al consultorio?
Paciente	Soy paciente de primera vez.

Consultorio ¿A quién le podemos agradecer que la haya recomendado al consultorio?

Paciente A la Sra. Juanita López.

Consultorio Me puede proporcionar su número telefónico.
Paciente Como no, es 294 9783. Disculpe Señorita
¿Cuáles son los honorarios del doctor?

Consultorio La consulta le cuesta... Muchas gracias por hablar, el doctor la atenderá con gusto el jueves 22 a las 5 p.m. en donde tendré la oportunidad de atenderla.

Paciente Gracias

Paciente Activo

Consultorio Después que el teléfono suena 1 ó 2 veces se contesta:
Consultorio de Especialidades Médicas.
Le habla María Estuardo.
Buenos días (buenas tardes)
¿ Con quién tengo el gusto de hablar?

Paciente Buenos días, soy el Ing. Juan Ceballos.

Consultorio Cómo ha estado Ingeniero, ¿En qué le podemos servir?

Paciente Quisiera que me revisara el doctor.

Consultorio Ingeniero, ya sabe que estamos para servirle, ¿Cuándo podría venir?

Paciente El viernes a las 6 de la tarde*

Consultorio El doctor asistirá el viernes a un curso de educación continua,
¿Qué le parece el martes 25 a las 6 de la tarde?

Paciente Muy bien María.

Consultorio Muy bien ingeniero, su cita queda confirmada para el martes 25 a las seis de la tarde.
Me dará mucho gusto saludarlo.

Paciente Esta bien, gracias.

- *El doctor en realidad saldrá con su familia de fin de semana los pacientes no tienen porque enterarse.*

Paciente de Emergencia

Consultorio	Después que el teléfono suena 1 ó 2 veces se contesta: Consultorio de Especialidades Médicas, Le habla María Estuardo. Buenos días (buenas tardes). ¿ Con quién tengo el gusto de hablar ?
Paciente	Buenos días, habla Carlos Altos me urge ver al doctor, me duele mucho el estómago.
Consultorio	¿Desde cuando tiene esa molestia?
Paciente	Desde anoche, no pude dormir.
Consultorio	La molestia ¿ es continua?
Paciente	Sí señorita.
Consultorio	¿Tiene temperatura?
Paciente	Creo que sí.
Consultorio	¿Está tomando algún analgésico?
Paciente	Si señorita, pero no se me quita.
Consultorio	¿Quiere hablar con el Doctor?
Paciente	No, gracias, sólo quiero una cita para que me examine.
Consultorio	Le haremos un espacio a las 12 del día. ¿Me podría dar su teléfono?
Paciente	Muy bien señorita, ahí estaré. Mi teléfono es 528 5970
Consultorio	Por aquí lo esperamos Sr. Altos.
Paciente	Gracias, señorita.

- *Busque el momento para dar cita y con amabilidad no le de oportunidad a que escoja la hora.*

Paciente de Emergencia

Consultorio	Después que el teléfono suena 1 ó 2 veces se contesta: Consultorio de Especialidades Médicas, Le habla María Estuardo.

Buenos días (buenas tardes)
¿ Con quién tengo el gusto de hablar?

Paciente — Soy la señorita Guillermina Gómez.

Consultorio — ¿ En qué la podemos ayudar?

Paciente. — Quisiera hacer una cita con el Dr. Junco.

Consultorio — Esta bien señorita Gómez, el doctor atiende de lunes a viernes de las nueve de la mañana a las dos de la tarde y de cuatro a siete de la noche, ¿me podría indicar el día y la hora que desea su cita?

Paciente — Me gustaría el día de hoy.

Consultorio — ¿Tiene alguna molestia actualmente?

Paciente — Sí, señorita. Tengo ronchas y comezón en todo el cuerpo.

Consultorio — Permítame señorita, la voy a comunicar con el doctor*

- Si la persona que contestó el teléfono percibe que es una emergencia o algo que afecte al paciente lo debe comunicar con el doctor para defina que va a hacer.

Paciente que sólo quiere preguntar el costo de los tratamientos

Consultorio — Después que el teléfono suena 1 ó 2 veces se contesta:
Consultorio de Especialidades Médicas,
Le habla María Estuardo.
Buenos días (buenas tardes)
¿ Con quién tengo el gusto de hablar?

Paciente — Soy el señor Luis Rico.

Consultorio — ¿ En qué podemos ayudarlo?

Paciente. — Sólo quiero saber el precio de un...

Consultorio — Mire señor Rico el doctor necesita revisarlo para darle un diagnóstico y determinar que tipo de tratamiento es el más adecuado para usted, y conocer cuál es su estado actual de salud.

Paciente — Señorita, sólo quiero saber el precio de...

Consultorio Discúlpeme señor Rico, como ya le mencioné hay diversos tratamientos y sólo el doctor puede indicarle cuál le conviene*
¿ Desea hacer una cita?

Paciente Sí señorita.

Consultorio Muy bien señor Rico, el doctor atiende de lunes a viernes de 9 a 2 y de 4 a 8 ¿me podría decir que día y a que hora desearía la cita?

Paciente El miércoles a las 7 de la tarde.

Consultorio Está bien, su cita será el miércoles 14 a las 7 de la tarde, lo atenderemos con mucho gusto.

Paciente Gracias señorita.

- *No deje de llevar el control de la llamada, sea cordial en todo momento. Invite al paciente para que acuda al consultorio y ofrézcale calidad y servicio.*

Comunicación Escrita

La comunicación escrita fortalece y mantiene la relación entre el médico y el paciente. Se utiliza como un elemento de mercadotecnia que mantiene informado al paciente sobre los tratamientos que se aplican en el consultorio, entre los cuales se encuentra:

- **Folleto de bienvenida al consultorio:** se describen los diversos servicios o tratamientos que ofrece, los programas de prevención y mantenimiento de la salud, las políticas o normas del consultorio, el horario de trabajo, sistema de esterilización, destaque todos los beneficios que le pueda ofrecer al paciente.

La cartas refuerzan la comunicación con los pacientes, entre las cuales se encuentran:

- felicitación por cumpleaños
- agradecimiento por referir pacientes
- tarjetas de Navidad
- inicio y terminación de tratamiento.

La papelería que utiliza para la comunicación escrita refleja la imagen de la empresa y de su persona. Como cualquier empresa de servicios el consultorio necesita tener una imagen corporativa, para distinguirse de los competidores.

Esta imagen se logra utilizando un logotipo con colores distintivos y lo completará con el tipo de papel. Este logotipo se utiliza en toda la papelería con la dirección, teléfonos, registros de salud, cédula profesional para las tarjetas de presentación, hojas, sobres, recetarios, historias clínicas, recordatorio de citas, folletos, etc.

Ejemplos de estas cartas:

Bienvenida al Consultorio

Estimado Sr. (a).........

El Equipo del CONSULTORIO le da la bienvenida y agradece la confianza que deposita, al poner su salud en nuestras manos. Para restablecer y mantener su salud, es necesario trabajar juntos; por nuestra parte, el mayor esfuerzo y por la suya, acudir puntualmente a sus citas y seguir las indicaciones.

Reciba un cordial saludo del CONSULTORIO.

Agradecimiento por referir pacientes

Estimado Sr.(a)..........

El equipo del CONSULTORIO agradece la confianza que nos deposita al recomendar al consultorio al Sr (a)............................ comprometiéndonos a darle una atención especial.

Reciba un cordial saludo del CONSULTORIO.

Seguimiento de tratamiento

Estimado (a) Sr (a)................

El objetivo del equipo del CONSULTORIO es mantener su salud, ya pasaron....... desde la última vez que estuvo con nosotros. Le recordamos que una revisión periódica, nos permitirá cuidar y mantener su salud en óptimas condiciones. Comuníquese lo pronto que pueda.

Reciba un atento saludo del CONSULTORIO.

Terminación de tratamiento

Estimado (a) Sr. (a)................

En días pasados concluimos su tratamiento, actualmente su estado de salud se encuentra en excelentes condiciones. Para mantenerlo así, contamos con un programa de prevención y mantenimiento. En seis meses le hablaremos para evaluarlo.

Si algo se le ofrece, antes de éste termino, estamos a sus órdenes. Una vez más reciba un afectuoso saludo y agradecimiento por la confianza depositada en nosotros.

Atentamente

La mercadotecnia en el consultorio

La mercadotecnia en el consultorio significa dar un valor agregado a los tratamientos que ofrece. El paciente busca el tratamiento que cubra sus expectativas y también debe percibir un valor superior al precio del servicio para estar dispuesto a intercambiarlo por su dinero.

La mercadotecnia es mucho más que una simple serie de técnicas, se trata de toda una filosofía de comportamiento empresarial que abarca todas las áreas y a todo el equipo de trabajo del consultorio para aplicarlo con eficiencia y eficacia.

Phillip Kotler, en su libro de mercadotecnia, considera que las personas "compran" con base en los siguientes principios:

Segmentación: Significa que los productos o servicios se crean para satisfacer las necesidades de los clientes, existe un problema se enfrenta a un mercado muy competido, contrarréstelo al ofrecer un plus a los tratamientos que aplica.

Diferenciación: Los pacientes buscan tratamientos con calidad, en este sentido, la diferenciación es indispensable para influir la decisión a su favor. Las personas no siempre eligen la mejor opción, seleccionan la que se adapte a sus necesidades.

Información: Cuando una persona elige mal un servicio es por falta de información, destine tiempo para informar antes de que el paciente tome una decisión sobre el servicio. A mayor comunicación y educación mayor cantidad de información. Las estrategias de mercadotecnia están basadas en la información que se pueda dar sobre el servicio que ofrece.

En el proceso de mercadotecnia se definen los siguientes pasos:

a) Identificación de las necesidades de los clientes potenciales.

b) Diseño de una estrategia de servicio para satisfacer estas necesidades.

c) Determinación de los precios considerando el costo real, los precios de la competencia, la demanda del servicio y el margen de utilidad.

d) Análisis de la ubicación con respecto a los clientes.

e) Transmisión de la información de los servicios que ofrece a los clientes potenciales a través de medios de comunicación que resulten convenientes.

La mercadotecnia bien utilizada permite la comercialización exitosa de los servicios. Las variables a considerar en mercadotecnia se denominan "las cuatro **P**es" que significan: **P**roducto, **P**recio, **P**romoción y **P**laza.

✓ ***Producto***: son los tratamientos que aplica para satisfacer las necesidades y demandas de los pacientes. Cabe señalar que el concepto de producto incluye las políticas de venta de su servicio.

- ✓ ***Precio***: va mas allá del simple valor económico para la adquisición del servicio. Incluye políticas de descuento y de crédito.
- ✓ ***Promoción***: es la forma que utiliza para comunicar a los clientes actuales y potenciales las bondades del servicio.
- ✓ ***Plaza***: la ubicación e imagen del consultorio.

Con el análisis de mercadotecnia se pretenden detectar y resolver las dificultades con el diseño de una estrategia de servicio para vender los tratamientos y estar al alcance de los pacientes, a un precio razonable. Los atributos de los tratamientos tangibles e intangibles se comunican a través de lo que se denomina "Mezcla de promoción".

Esta '*Mezcla de promoción*' se configura con varias herramientas para lograr la estrategia de mercadotecnia. La más importante, es la venta personal en donde se transmite con calor humano. Muchas empresas se pueden dar el lujo de disponer de algunas de esas "herramientas" (publicidad, promoción de ventas, relaciones publicas, propaganda, mercadeo, etc.) pero son muy pocas las que pueden subsistir sin practicar alguna forma de venta personal.

Existen diversos tipos de vendedores: algunos simplemente "toman pedidos", como es el caso del dependiente de una tienda; otros vendedores requieren de gran conocimiento técnico para la colocación de bienes y servicios especializados (ingenieros en ventas) El médico tiene la posibilidad de hacer una venta directa y personal.

La mercadotecnia se auxilia de la psicología del consumidor para estudiar las actitudes, motivaciones, comportamiento, hábitos de compra y consumo de las personas, con el propósito de perfeccionar, no sólo el diseño del servicio, sino toda la mezcla de comunicación: los medios de publicidad, métodos, técnicas y tácticas empleadas para transmitir a los clientes las bondades de nuestro servicio.

Existe una quinta **P** que debe añadir, la de las **personas**. Puede tener un servicio, asignar un precio y promoverlo, pero si no conoce las necesidades reales de las personas, no puede dar inicio al proceso de mercadotecnia. Los objetivos de mercadotecnia se logran mediante la sintonización y el equilibrio de las cinco "pes".

Como vivimos en un mundo cambiante, las necesidades y deseos de las personas también se transforman, así como su economía y por consecuencia su hábito de consumo. Estas tendencias afectan a las empresas sin importar su tamaño y tipo de negocio. La mercadotecnia debe percibir y observar este cambio y no asumir posiciones rígidas. Se hace un ajuste a la estrategia de servicio o se lanza una nueva que obedezca al cambio.

¿Cómo tomar decisiones en mercadotecnia?

A través de una investigación del mercado, que es el proceso de identificación, recolección y análisis de la información, la cual debe ser exacta, pertinente y relevante para el consultorio.

La investigación de mercados proporciona las herramientas necesarias para la toma de decisiones con un mínimo de riesgo. Las decisiones que se basan en suposiciones significan un riesgo y pueden llevar a la empresa al fracaso. Mediante la investigación de mercados se toma una panorámica del mercado para analizar los elementos que lo componen y tomar las decisiones apropiadas.

La realidad que se presenta en panorámica es cambiante, actualice la "imagen del mercado" con un "Sistema de Información de Mercadotecnia" que analice al mercado constantemente.

La investigación de mercados bien ejecutada debe ser capaz de:

- ✓ Descubrir las tendencias del mercado
- ✓ Detectar oportunidades de negocios nuevos
- ✓ Determinar los riesgos y peligros del mercado.
- ✓ Ofrecer la información necesaria para equilibrar los objetivos iniciales con la mezcla de promoción.

La investigación de mercados debe ofrecer respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Quién utiliza el servicio o tratamiento?

¿Cuáles son las edades, ingreso, escolaridad, estilo de vida y otras características demográficas?

¿Debería modificar el servicio? En su caso,

¿De qué manera se puede lograr?

¿Cómo lo perciben los clientes en relación con los competidores?

¿Cuáles son las tendencias de los competidores?

¿Debería entrar en este o aquel mercado?

¿Hacia donde se deben orientar los esfuerzos promociónales y a través de que medios?

¿Cuáles volúmenes de ventas se pueden esperar?

¿A qué precio?

Cada aspecto de la mezcla de promoción se puede y se debe incluir en una investigación de mercados para lograr las decisiones más acertadas en todos los sentidos. Nada puede sustituir al sentido común. Si bien las investigaciones de mercado disminuyen notablemente los riesgos, tienen un cierto margen de error permitido. Esto implica que no son infalibles y que deben ser adecuadamente interpretadas.

Pasos para realizar una investigación de mercados

La investigación de mercados es un mecanismo que permite contar con las herramientas para conocer las nuevas tendencias del mercado, determinar los riesgos y obtener información de los competidores para que las decisiones sean más acertadas.

En busca de la excelencia del servicio que se presta en el consultorio y cómo obtener mayor número de pacientes, se analizan los siguientes puntos, que son una guía para realizar una investigación de mercados.

1) *Defina y describa sus problemas*. En este paso, la investigación de mercados tiene por objetivo:
   a) Descubrir la causa que genera el problema.
   b Determinar los posibles cursos de acción para resolverlo.
   Sea positivo convierta su problema en una oportunidad, tome en cuenta las posibles consecuencias y determine los recursos necesarios para explotarlos. La investigación de mercados busca las mejores vías de aprovechamiento para las oportunidades, así como los posibles riesgos ocultos. ¿Para que me puede servir una investigación de mercados en mi consultorio? Si su problema es que no tiene suficientes pacientes, se ha preguntado ¿por qué?. ¿Está seguro que sus pacientes actuales están satisfechos cuando usted concluyó el tratamiento?. Alguna vez le ha preguntado a su paciente si el resultado era el que esperaba. ¿Ha logrado mantener a sus pacientes?. Muchas veces tenemos temor a preguntar, a conocer la verdad, o nos sentimos tan seguros que ni siquiera nos cuestionamos.

2) *Determine la importancia financiera del problema*.
   No todas las decisiones requieren de una investigación de mercados. Evalúe el costo de la investigación de mercados con los probables resultados finales, analice las posibles consecuencias, algunas veces es bueno arriesgar o invertir con lógica. En otras palabras, el objetivo de la investigación debe estar financieramente justificado.

3) Determine el tipo de información que necesita y cómo poder conseguirla.
   Seleccione una metodología de investigación. Podría iniciar con un planteamiento sobre los diversos cursos de acción posibles.

   Plantéese las siguientes preguntas:

   a) ¿Cuáles son los posibles cursos de acción?
   b) ¿Qué tipo de información requiero para tomar una decisión acertada?
   c) ¿Cuáles hechos, opiniones, conocimientos y datos son útiles para tomar una buena decisión?

   Existen dos fuentes principales de datos:

   a) Datos primarios: este tipo de información cumple con los objetivos específicos del proyecto de investigación, la fuente principal pueden ser los pacientes, puede conocer sus opiniones a través de un cuestionario escrito o de una entrevista personal.

b) Datos secundarios: estos datos se obtienen de libros, revistas, periódicos, tesis, resultados de investigaciones anteriores, fuentes gubernamentales, asociaciones comerciales y profesionales, compañías de investigación comercial, etc.

4) *Implemente la investigación.*
Después de decidir los posibles planes de acción y la naturaleza de la información necesaria para tomar las decisiones más oportunas, debe proceder a implementar los resultados arrojados de la investigación de mercados.
Para consultar las fuentes primarias de información se puede hacer de tres formas: personalmente, por teléfono o por correo. La idea es contar con una muestra cuantitativa y cualitativa representativa de los pacientes. Para consultar lo que pretende conocer mediante la investigación, diseñe un cuestionario no estructurado con preguntas que le sirvan como una guía, pero que no impriman rigidez en las posibles respuestas. Las preguntas pueden ser abiertas, para que el paciente pueda tener libertad de responder, o preguntas cerradas que le orienten sobre las respuestas. El cuestionario también puede ser estructurado, para llevar al entrevistado de la mano a través de una serie de preguntas ordenadas y agrupadas conforme a un criterio coherente.

5) *Interprete los datos.*
Después de agrupar las respuestas para cuantificarlas y jerarquizarlas por su frecuencia, se procede a interpretarlas para definir los posibles problemas y detectar las oportunidades. Se trata de una labor delicada. Es el momento de conocer los resultados que se propuso investigar al inicio. Es muy útil diseñar cuadros, para realizar cruces de información, determinar correlaciones, elaborar estadísticas y comparar los datos.

6) *Escriba un informe con los resultados.*
Las conclusiones se hacen por escrito y debe sustentarlas con los cuadros y estadísticas de las respuestas del cuestionario aplicado.

7) *Evalúe el proceso de investigación.*

Formúlese las siguientes preguntas:

a) ¿La investigación cumplió los objetivos planteados al principio?
b) ¿Se logró realizar con el presupuesto inicial y dentro de los limites de tiempo predeterminados?
c) ¿Se supervisó el trabajo de campo?
d) ¿Se validaron y verificaron los datos?
e) ¿Las recomendaciones planteadas a raíz de la investigación son lógicas y realistas?
f) ¿Valió la pena el estudio con relación a: objetivos, costos y resultados?

Con los datos que obtuvo de la investigación, usted puede elaborar y definir una estrategia. Se realizará una planeación a corto, mediano y largo plazo. Evalúe que tiene y en qué puede invertir, determine los costos y cómo lo puede adquirir, cuál es mejor, etc.

Para lograrlo, es necesario tener una buena organización interna para definir el número de pacientes que tiene, cuánto gana, cuánto gasta en el consultorio. Analice si el consultorio cuenta con la infraestructura necesaria para atender un mayor número de pacientes, si tiene un buen equipo de trabajo y todos los factores que intervienen para tener una buena administración, antes de pensar en crecer. Hay que ser realistas, haga un análisis de todos estos aspectos administrativos, y si no está bien, busque la forma de mejorarlos.

Mercadotecnia y publicidad

Con los resultados obtenidos de la investigación puede definir si tiene la capacidad para atender a un mayor número de pacientes y puede desarrollar una estrategia de publicidad. Puede ser contraproducente si no considera:

1) Ofrecer un servicio de calidad, mantenerla en todo momento con eficiencia.
2) Cuidar la imagen que desea proyectar
3) Buscar la satisfacción de los pacientes
4) Buscar promotores, pueden ser:
   a) Familia
   b) Amigos
   c) Equipo de trabajo
   d) Promotores especiales
   e) Agrupaciones deportivas
5) Anunciar en:
   a) Medios impresos
   b) Radio
   c) Televisión
   d) Directorio telefónico.
6) Promoverse en entrevistas, escribiendo artículos
   a) Revistas
   b) Radio
   c) Televisión
7) Anunciar en los buscadores más importantes su página en Internet.

La computadora como una herramienta de control administrativo

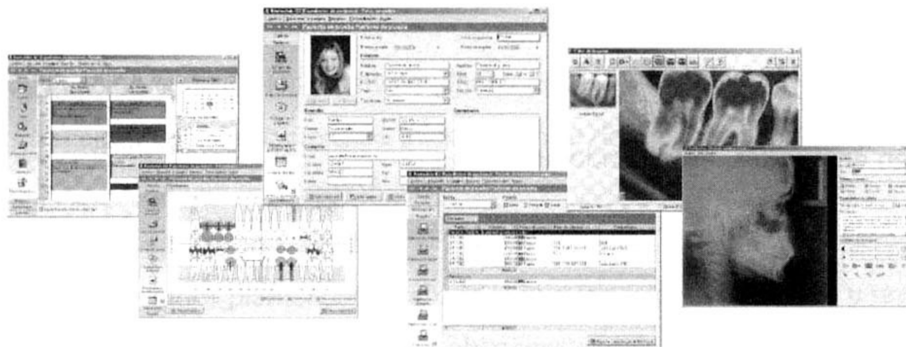
Hoy en día la computación avanza muy rápido penetrando en todas las esferas de la actividad humana. Las computadoras han revolucionado el manejo de la información y la integración de equipos electrónicos. Actualmente se han desarrollado programas y sistemas que permiten aprovechar al máximo y unir los recursos humanos con el poder de la computadora, Esta combinación resulta esencial, ofrece a los doctores una herramienta apta para la integración de todo equipo digital y brinda un medio homogéneo que facilita la organización de trabajo en una clínica o un consultorio particular.

Para obtener ventajas del uso de una computadora el consultorio requiere:

- Contar con una computadora que tenga la capacidad de memoria para guardar la información necesaria.
- Tener programas de fácil manejo. Existen sistemas de computación especiales para el consultorio médico, en donde puede manejar el control y la comunicación escrita con los pacientes, administración, es decir ingresos y egresos, lista de precios, inventario, estadísticas, etc.
- Para su protección, el sistema debe contar con diversas claves de acceso a los distintos archivos, ejemplo: si usted no desea que cualquier persona tenga entrada a revisar su archivo de ingresos o tarifas, no le proporcione la clave de acceso.

Un buen ejemplo de sistemas de este tipo es el programa Dentaclinic desarrollado en México para el mercado odontológico. Este programa tiene las bases para adaptarlo e integrarlo a cualquier especialidad de la medicina y crear los esquemas que requiera.

Dentaclinic es un sistema diseñado para la administración de clínicas o consultorios. Permite organizar los expedientes de pacientes con la integración completa de todo el equipo digital.



Dentaclinic simplifica la integración y administración de los diferentes aspectos que se relacionan con la práctica odontológica. En todos los consultorios se controlan y administran los ingresos y egresos, la agenda de citas, se asocian las imágenes al paciente (tanto de tipo radiográfico como bucales), tratamientos y diagramas de padecimiento, entre otros.

Dentaclinic permite manejar toda esta información, asociarla a un paciente y crear un expediente con extraordinaria facilidad.

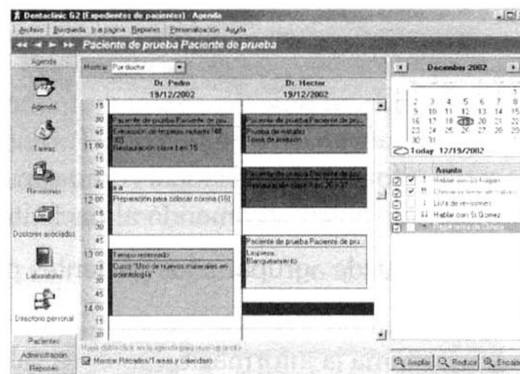
El sistema consta de tres partes principales:

- Administración de clínica o consultorio
- Expedientes de pacientes
- Personalización del sistema

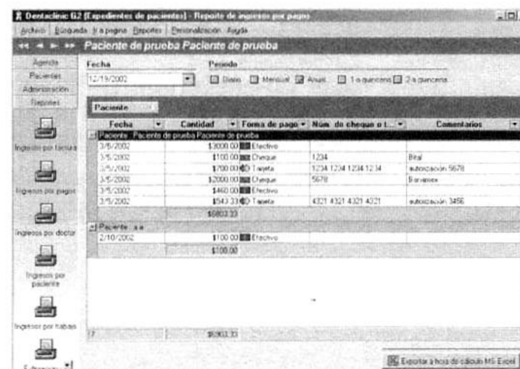
Administración de clínica o consultorio

El sistema incluye una serie de herramientas que facilita la administración de clínicas o consultorios como:

- Agenda diaria interactiva. Para controlar sus citas y compromisos con cada paciente.
- Recordatorio automático. Recuerda citas o datos importantes.
- Módulo de revisiones de pacientes. Permite con rapidez conocer la condición de cada paciente.
- Directorio de médicos asociados, laboratorios y personal. Facilita la consulta de los datos.



- Manejo de efectivo (Caja chica). Para llevar un control exacto en el manejo de su caja.
- Manejo de chequeras y cuentas de banco. Controla sin complicaciones una o varias cuentas de forma interactiva.
- Control de gastos.
- Control de órdenes de trabajo para laboratorios.
- Diversos reportes.



Expedientes de pacientes

El sistema tiene las siguientes herramientas:

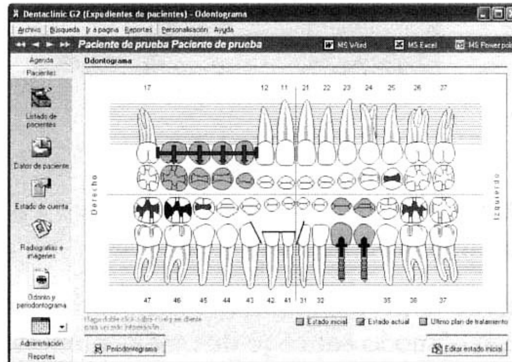
- Listado de pacientes con buscador interactivo para organizar la información eficazmente, agrupa a los pacientes por diferentes criterios y maneja los registros, altas, bajas, citas, etc.
- Datos generales del paciente. De manera muy simple se puede ingresar al sistema la información del paciente junto con su fotografía.



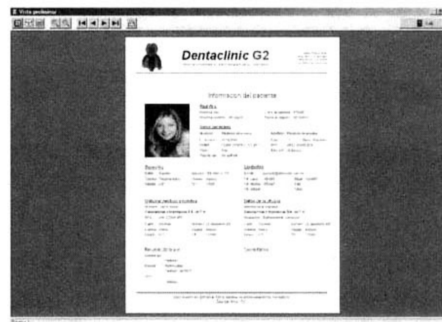
- Datos adicionales. Para almacenar la información adicional como son los datos del trabajo, a nombre de quien elaborar recibos de honorarios, quien recomendó al paciente etc.
- Información familiar. Con Dentaclinic puede agrupar a los pacientes por familias y dirigir la atención a toda la familia.
- Historia clínica. Permite ingresar al sistema la información sobre la salud del paciente, sus problemas y enfermedades para advertir al doctor en el momento de elaborar recetas médicas o planes de tratamiento.



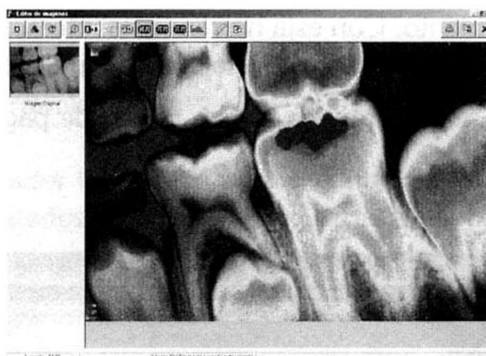
- Presupuestos y planes de tratamiento. Con esta herramienta interactiva elabora e imprime en pocos segundos el plan de tratamiento, el presupuesto y la carta aceptación de tratamiento.
- Estado de cuenta de paciente, se registran los pagos, planes de pago, crédito, imprime recibos de honorarios.



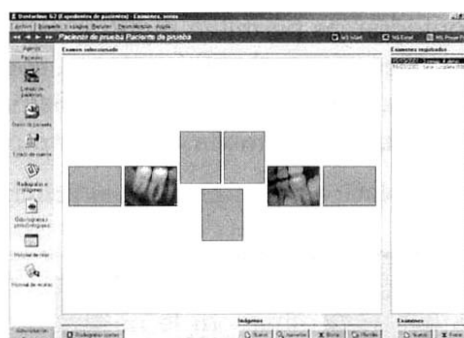
- Odontogramas interactivos. Por su funcionalidad muy pocos programas en el mundo pueden compararse con Dentaclinic. Los odontogramas permiten registrar estado inicial y actual de paciente, evolución de planes de tratamiento. Tienen mas de 50 funciones, soportan varias especialidades (operatoria, prótesis, cirugía, periodoncia, endodoncia, odontopediatría, ortodoncia. Manejan diferentes tipos de dentadura (temporal, permanente y mixta.



- Periodontogramas interactivos. Permiten registrar en el sistema estado periodontal de sus pacientes.
- Sistema de captura y procesamiento de imágenes compatible con todas las cámaras intraorales y de radiología digital. Compatible con escáneres de estándar TWAIN, cámaras digitales de video y foto, radiovisiografos Fimet y Schick, todos formatos populares de archivos de imágenes.



- Módulo de citas de paciente. Administra toda la información acerca de las citas, lleva una bitácora de planes de trabajo para cada cita y se controlan los trabajos realizados.
- Recetario automático. Dentaclinic le permite elaborar las recetas médicas con todos los requisitos necesarios al instante, usando un cómodo catálogo de medicamentos completamente personalizado.
- Cartas de uso frecuente. Para elaborar cartas para sus pacientes o colegas. No es necesario ni usar teclado, el generador automático de cartas lo hace por usted.

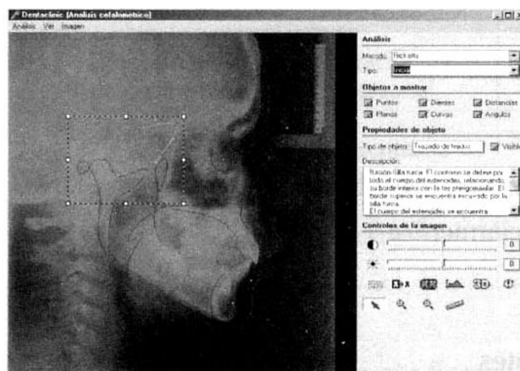


Sistema

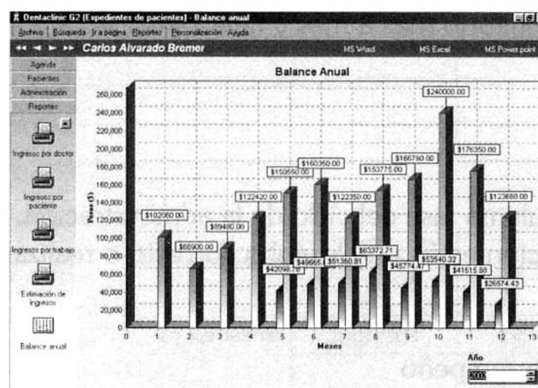
El sistema Dentaclinic esta diseñado en tecnología Cliente/Servidor como un sistema de multiusuario, es apto para trabajar en redes de cómputo. Características principales:

- Interfaz de usuario muy sencillo e intuitivo basado en la tecnología "One screen" (una ventana multifuncional)
- Su diseño permite personalizar el programa, es muy flexible y satisface todas necesidades de clínicas o consultorios.
- Sistema de seguridad basada en contraseñas de usuarios con diferentes niveles de acceso a la información.
- Funcionamiento a través de acceso remoto vía línea telefónica.
- Tecnología Cliente/Servidor que permite manejar grandes volúmenes de información sin temor a perderla y sin sacrificar velocidad de acceso a la información.

- Sistema de manejo de información SQL (Simple Query Language) que utiliza el lenguaje universal de las bases de datos. Esto hace a Dentaclinic compatible con otras bases de datos como MS SQL, Oracle y Sybase, entre otras. Esto es relevante cuando es necesario escalar el sistema sin grandes complicaciones de desarrollo.



- Diseñado para trabajar como sistema multiusuario en redes de área local. Esto permite explotarlo en la práctica privada o en una clínica con docenas de consultorios.
- Compatibilidad con sistemas de radiografía digital, cámaras intraorales, cámaras digitales, escáners y otros periféricos de captura de datos, imágenes y video.
- Soporte de los formatos gráficos más usados (*.bmp, *.jpg, *.jpeg, *.png, *.wmf, *.tga, *.avi, entre otros).
- Compatibilidad con MS Office.
- Compatible con los sistemas operativos más utilizados en el mercado: Windows 95, Windows 98, Windows NT, Windows ME, Windows XP y Windows 2000.



Indicadores estadísticos del consultorio

Para conocer su evolución, realizar comparaciones con años anteriores, establecer estrategias y planes de acción que aumenten su desarrollo actual, el consultorio se puede clasificar en cuatro áreas:

I. Información económica.
1.- Producción realizada.
2.- Producción cobrada.
3.- Cuentas por cobrar. (adeudos o no cobrables)
4.- Cuentas por cobrar.(financiamiento)
5.- Gastos del consultorio.

II. Información sobre los pacientes.
1.- Pacientes nuevos.
2.- Pacientes reactivados.
3.- Porcentaje de aceptación de tratamientos.
4.- Procedencia de pacientes. (referidores)

III. Eficiencia
1.- Días laborados.
2.- Horas laboradas.
3.- Cancelaciones o citas no canceladas.

IV. Procedimientos realizados.

Con esta información clasificada, ya sea de manera manual o con un programa de cómputo, podrá conocer la eficiencia de su consultorio mes a mes y determinar las áreas que tiene que incrementar.

Control

Con el control se completa la última fase del ciclo de la administración. Permite revisar que la planeación, la organización y la dirección estén en el rumbo correcto o realizar los correctivos si es el caso.

Con el control:
1) Establecen estándares de desempeño
2) Comparan los objetivos iniciales con los resultados presentes
3) Comparan los resultados con las normas establecidas
4) Es el momento de corregir el rumbo en caso de desviación.

¿Qué puede controlar?

Servicio a Clientes	**Nº de Tratamientos**	**Tiempo**	**Administración del Personal**	**Finanzas y Contabilidad**	**Mercadotecnia**
Cuántos y quienes son	Calidad en conocimiento y material	Horario de trabajo	Relaciones laborales	Costo neto y bruto de los tratamientos	Volumen de ventas
Comprender sus necesidades	Cantidad y citas	Duración de los procedimientos	Rotación de personal	Ingresos y egresos	Gastos de ventas
Historia clínica	Costos y presupuestos	Asistencias y puntualidad	Ausentismo	Inventario	Gastos en publicidad
Desarrollar y mantener Sistema de Prevención	Desempeño individual en el trabajo	Vacaciones	Pagos de salario e incentivos	Inversiones y Liquidez	Desempeño al vender el tratamiento

Los cuadros siguientes son un ejemplo para controlar la parte financiera del consultorio.

Resumen anual de egresos

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Subtotal
Consultorio							
Anual							
Casa							
Anual							
Total							

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Subtotal
Consultorio							
Anual							
Casa							
Anual							
Total							

1º semestre	Ingresos	Egresos
2º semestre	Ingresos	Egresos
Total anual		

Resumen anual de ingresos y egresos

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Subtotal

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Subtotal

1º semestre	Ingresos	Egresos
2º semestre	Ingresos	Egresos
Total anual		

Control de gastos del consultorio

Control del mes de _______________

Gastos	1	2	3	4	Total
Sueldos					
Renta					
Luz					
Agua					
Predial					
Teléfono					
Gas					
Materiales					
Laboratorio					
Medicamentos					
Papelería					
Limpieza					
Materiales					
Contador					
Libros					
Cursos de actualización					

Gasto mensual	
Gasto total del mes	

Control de gastos de la casa

Gastos	1	2	3	4	Total
Comida					
Renta					
Luz					
Agua					
Predial					
Teléfono					
Gas					
Escuelas					
Papelería, extras escuela					
Doctores					
Medicamentos					
Automóvil reparaciones					
Gasolina					
Personal de servicio					
Tintorería					
Peluquería					
Reparaciones en general					
Club					
Ropa adulto					
Ropa niño					
Diversiones					
Restaurant					
				Gasto total del mes	

Control anual de gastos del Consultorio

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem.	Octubre	Noviem.	Diciem.
Seguros												
Suscripciones												
Congresos												
Membresias												
Aguinaldos												
Impuestos												

Total de gastos ____________________ entre 12 meses ____________________

Control anual de gastos de la casa

Gastos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem.	Octubre	Noviem.	Diciem.
Inscrip. Colegio												
Utiles escolares												
Seg. gastos méd.												
Seguro de vida												
Seguro casa												
Seguro coche												
Tenencia												
Vacaciones												
Diversiones												
Eventos espec.												
Total de gastos												

Total de gastos ____________________ entre 12 meses ____________________ Promedio ____________________

Sistema de control para la salud

Nombre ______________________________

Año _________

Examen	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem.	Octubre	Noviem.	Diciem.
Examen med.												
Toma presión												
Análisis sangre												
Colesterol												
Glucosa												
Radiográfico												
Electroencefal.												
Prueba esfuerzo												
Examen dental												
Radiográfico												

Costo anual ___________________

Control del Automóvil

Marca ________________ Modelo ________________

Año _________

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem.	Octubre	Noviem.	Diciem.
Cambio aceite												
Lub. chasis												
Cambio filtros												
Sist. enfriam.												
Ajuste frenos												
Rotación llantas												
Reemp. llantas												
Afinación												
Cja. de veloc.												
Sist. eléctrico												
Alin. llantas												
Verif. niveles												
Acumulador												
Verificación												

Costo anual __________________

Cálculo de Honorarios y análisis de gastos

Este cálculo se realiza para conocer el costo real de cada procedimiento para cobrar lo justo y obtener ganancias. Incluye: conocimientos, los materiales, el tiempo.

Gastos fijos mensuales

G.F.M. Son todos los gastos que se derivan al practicar la profesión como es el consultorio, salarios, materiales y todos los elementos que intervienen en la aplicación de los tratamientos. Para tener un parámetro real se determina el promedio anual con los gastos de un año completo, porque algunos gastos varían durante los meses. Si por el momento no tiene una relación de gastos solicítela al contador.

Horas totales anuales

El **H.T.A.**, se puede determinar con el promedio de los días trabajados en el año anterior o calculando lo de este año.

Días reales de trabajo	_____
Días no laborados	_____
De Aprendizaje	_____
Cursos Dados	_____
Vacaciones, puentes	_____
Enfermedad	_____
Total	_____

El número de días laborados se multiplica por las horas promedio diarias para obtener la cantidad de horas trabajadas durante el año. Fueron de _______________.

Tiempo

Se saca el promedio del tiempo que utilizó en cada procedimiento se incluye el tiempo de saludo y despedida del paciente para programar las citas eficientemente.

Infraestructura y experiencia

Para una mayor exactitud de los resultados elaborare una auto evaluación apegada a la realidad de acuerdo con la siguiente gráfica:

1.3 Recién egresado
1.4
1.5
1.6 años de ejercicio e
1.7 infraestructura del consultorio
1.8
1.9
2.0 Especialistas con tiempo de experiencia.

Factor inflación

Se obtiene con las cifras vigentes que proporciona el gobierno. __________

SMMP Salario Mínimo Mensual Profesional. __________

Laboratorio

Este tipo de gastos se puede incluir en otra sección.

Claves

G.F.M.	= Gastos Fijos Mensuales
H.T.A.	= Horas Totales Anuales
C.	= Costo Hora Consultorio
H.	= Honorarios por Hora
I.E	= Infraestructura + Experiencia
D.	= Factor de Inflación
T.	= Tiempo (por tratamiento)
L.	= Laboratorio
SMMP	= Salario Mínimo Mensual Profesional

Aplique las siguientes fórmulas:

Costo Hora Consultorio (C) $= \frac{GFM \times 12}{H.T.A.}$

Honorarios por hora (H) $= \frac{3SMMP \times IE \times 12}{H.T.A.}$

Tratamiento = T (C+H) + T(C+H) x D + L

Ingresos

Los ingresos son indicativos del éxito y se relacionan con la calidad del servicio y con la infraestructura de cada consultorio. Para justificar los ingresos tiene la obligación de extender un recibo de honorarios y debe cumplir con los requerimientos que establece la ley fiscal.

Características de los recibos:
Deben ser impresos por una empresa autorizada por la Secretaria de Hacienda y deben contener:

1. Fecha de caducidad del recibo, es de dos años.
2. Copia del registro federal de causantes personal o de la razón social del consultorio.

3. Nombre personal o razón social, con dirección completa.
4. Un espacio para anotar la fecha y lugar donde se expide.
5. Nombre completo del paciente y su registro federal de contribuyente, si es posible solicitar una copia.
6. Dirección completa, incluyendo calle y número, colonia, código postal, ciudad y entidad federativa.
7. Cantidad que importa el recibo tanto en número, como en letras.
8. Indicar servicio prestado.
9. Los recibos deben ir foliados en orden progresivo, al igual que el talón comprobante o copia.
10. En caso de anulación del recibo, se deberá guardar el original y la copia para cualquier aclaración interna o por una inspección de hacienda.
11. Las fechas siempre deben llevar un orden continuo, no se debe retroceder.
12. No se pueden hacer borrones a los recibos, en caso de errores en las anotaciones, se anula y se elabora uno nuevo.

El responsable de los ingresos y egresos, para un mayor control entregará al contador una relación mensual de los recibos que se expidieron durante cada mes.

a) Número de recibo.
b) A quién se le expidió.
c) Concepto.
d) Cantidad.
e) Fecha.
f) Nombre del paciente.

La Secretaría de Hacienda cambia constantemente los procedimientos para el cálculo de los impuestos, contrate a un contador capacitado y actualizado, para que lo apoye en presentar declaraciones completas y en la fecha oportuna.

El Contador deberá registrar en el libro de Ingresos y Egresos la relación de los recibos expedidos durante el período que se está declarando, así como la relación de los gastos que son deducibles, clasificándolos de acuerdo al rubro correspondiente.

El contador, se encargará de calcular los pagos respectivos que se derivan de las erogaciones de los empleados, como el Seguro Social, Infonavit, SAR, etc., y de indicarle las fechas límites de pago, para evitar recargos.

Chequera

Los ingresos que se indican en los recibos, se deben depositar en el banco, en una cuenta corriente, de ser posible al día siguiente, anotando en la parte posterior de la ficha de depósito el concepto, es decir, el nombre de la persona.

- Se recomienda, pedir el cheque a su nombre o a la razón social del consultorio para depositarlo en la cuenta, por protección y justificación del ingreso. Si es de alta denominación anotarle la leyenda "Abono en cuenta de beneficiario".

- En caso de que el pago sea en efectivo, también, se deberá depositar en la cuenta corriente.
- Si recibe un pago que no se deriva de la actividad profesional, NO lo deposite en la misma cuenta, porque la Secretaria de Hacienda lo puede considerar como un ingreso sujeto a impuesto, si no se demuestra claramente su origen.

Para este tipo de pagos, es preferible tener otra cuenta corriente que no se relacione con la actividad profesional, puede ser a nombre de otra persona o bien cobrar esos cheques directamente en ventanilla.

Es conveniente registrar en el libro de contabilidad interna, cada ingreso, quién realizó el pago, así como el número de cheque o la cantidad en efectivo y la fecha. Es conveniente anotarlo también en el expediente (y en la computadora).

Los expedientes de los pacientes, son una prueba para la Secretaria de Hacienda de los ingresos. Por este motivo, se conciliarán el número de pacientes con los honorarios percibidos, para evitar multas y sanciones en caso de una auditoria.

Recordar que, en caso de una auditoria la Secretaría de Hacienda, le solicitará los estados de cuenta o al banco directamente, así como los estados de cuenta de las tarjetas de crédito. Por esta razón, asegúrese de que todos los ingresos estén en conciliación con los estados de cuenta de los bancos y de las tarjetas de crédito.

En el libro de citas, se anotan todos los pacientes que acuden al consultorio, por lo que debe existir una relación entre los pacientes que acuden a las citas y las declaraciones de impuestos.

Ejemplo de Relación de cheques. Este tipo de relación, se lleva fuera del talonario de la chequera será un auxiliar que facilitará su manejo.

Fecha	Cheque	Concepto	Pago	Depósito	Saldo
01-04	009	Luz	300		
01-05	010	Laboratorio	500		
01-05		Luz Alegría		1,000	
01-06		Juan Ramírez		15,000	

Nota: en el caso de tener un cheque devuelto se cobrará el 20% sobre la cantidad expedida. Esta aclaración, se deberá establecer al momento de entregar el presupuesto.

Egresos

Los cheques que se expiden de la chequera de uso exclusivo del consultorio deberán ser nominativos y amparados con una póliza de cheque, anotando en ésta, el número de cheque, en caso de tener dos cuentas especificar de cual se dio. En esta póliza se deben anexar todas las facturas o notas que comprueben el concepto por el cual se expidió el cheque, de la misma forma, se hace con caja chica.

Nota: Del mismo modo que se pide o se anota en el cheque la leyenda "Para abono en cuenta de beneficiario", también se hará con los cheques que se expiden a proveedores.

Para que estos gastos sean deducibles de impuestos, se tomarán en cuenta los requisitos de los recibos, facturas o notas que se incluyen en la contabilidad, ya que sirven de base para las declaraciones que se presentan ante las autoridades de la Secretaría de Hacienda.

1) Ser originales.
2) Cada comprobante debe tener nombre o razón social de la empresa.
3) Registro Federal de Contribuyentes.
4) Copia de la Cédula de Identificación Fiscal.
5) Dirección.
6) Registro de Salubridad. Cámara correspondiente.
7) Número de recibo o factura.
8) Nombre de quién lo está adquiriendo.
9) Dirección completa.
10) Registro Federal de Contribuyentes.
11) Concepto.
12) Número de bienes que se adquieren.
13) Fecha y lugar donde se expide el recibo.
14) Cantidad con número y con letra.
15) El I.V.A. desglosado.

Existen gastos sin factura, como es el caso del transporte público, revistas, periódico, etc. para comprobarlos se utilizan el formato de "Comprobante de gastos", se adquieren en cualquier papelería.

Los gastos deducibles de impuestos, son los que se derivan de la actividad profesional, como:

- Renta o Predial en su caso
- Luz
- Agua
- Gas
- Teléfonos
- Gastos de mantenimiento y limpieza
- Educación y compra de libros profesionales.

- Materiales de uso en el consultorio
- Papelería
- Gastos de instalación
- Pago de empleados
- Recibos de honorarios médicos y de laboratorio
- Automóvil, así como todos los gastos que origine, siempre y cuando se encuentre registrado como utilitario (pregunte a su contador).

Todos los comprobantes deben tener las características anteriormente mencionadas.

Para tener un mayor control de los egresos, se clasifican los gastos conforme a la lista anterior. Para controlar los gastos que se han generado durante el mes y balancearlos con relación a los recibos expedidos. Cuidar que los gastos no sean siempre iguales o mayores a los ingresos obtenidos.

Pago de Empleados

Para que su pago pueda ser deducible, se deben inscribir y pagar las cuotas correspondientes al:

- Seguro Social
- Infonavit
- S.A.R.
- Impuesto Estatal sobre nóminas.
- Impuesto sobre la renta (ISR) y el seguro social correspondientes a la actividad del empleado, retenidos y descontados del sueldo.

Estas cuotas se calculan de acuerdo al pago que se le hace a cada empleado. El contador lo podrá asesorar en este renglón.

El pago al empleado se efectuará con un recibo de nómina que estipule lo siguiente:

- Nombre del trabajador
- Registro Federal de Causantes
- La cantidad de sueldo que se paga.
- Cantidad que corresponde al ISR.
- Seguro social.
- Cantidad neta.
- Período que cubre el pago.
- Fecha de expedición del recibo.
- Nombre de quien se obtiene el pago correspondiente.
- Firma del empleado
- El recibo debe ser elaborado con copia, la cual se entrega al trabajador.

El sueldo, además de estar anotado en el recibo, debe estar establecido en el contrato de trabajo, indicando cuál es la cantidad del salario que se otorga a la persona.

En este recibo, también se menciona si se le está pagando:

- Horas extras
- Vacaciones
- Aguinaldos
- Compensaciones
- Participación de utilidades

Debe ser minucioso con el manejo del expediente de los empleados, para tener evidencias y poder demostrar que está cumpliendo con lo establecido, en el momento de contratar al empleado.

Inventario

El inventario, es un sistema de control y existencia de artículos en el consultorio. Para controlar, se listan todos los elementos materiales del consultorio tanto muebles, equipos, instrumental, materiales, libros, revistas, papelería, elementos de escritorio, lámparas, focos, etc.

Facilitará definir:

• Qué se tiene	descripción del artículo, marca, número de serie.
• En donde se ubica	lugar donde está almacenado.
• Cuál es su estado	si tiene defectos, rayado o esta en buenas condiciones.
• La fecha de la compra	cuándo se adquirió.
• A quién se le compró	cuál es el proveedor.
• Cuánto costó	anotar el precio para renovarlo.
• Su uso	tiene que conocer cómo se emplea.
• Lugar de almacenaje	bodega, refrigeración.
• Cuándo expira	anticiparse a la fecha para evitar desperdicio.
• Reordenamiento	cuántos productos se deben tener en almacén y cuándo reabastecer.
• Número de identificación	la codificación del mismo.

Objetivos del inventario

1.- Evitar que se extravíen los objetos, responsabilice a una persona.

2.- Cuando un artículo se deteriore o rompa, saber quién lo ocasionó y substituirlo.

3.- Observar la frecuencia en que se adquiere el producto.

4.- Preparar la compra del producto.

5.- Conocer la ubicación del producto para facilitar su localización.

6.- Comparar precios de los diferentes pedidos y buscar proveedores que ofrezcan mejor precio.

7.- Tener una estadística de los productos que se utilizan más, al mes, año, etc., lo facilitará un sistema de computación especializado.

El inventario es un sistema que permite equilibrar los gastos con relación a los ingresos y por consiguiente, una recuperación en el pago de impuestos. Por ejemplo, si ese mes se excedió de ingresos, puede adquirir productos que realmente se necesitan y podrá nivelar el pago de impuestos.

Los bienes inmuebles que se adquieren se pueden deducir por cinco años y después quedan en pasivo de la empresa, el inventario da la pauta para renovarlo o substituirlo si se requiere.

El inventario se puede llevar en forma de tarjetas o bien en un sistema de computo. Ejemplo de una tarjeta en donde se anotarán los datos importantes del producto, mueble, etc.

Tarjeta de inventario para reposición de artículos

Artículo ______________________ Código ______________________

Marca ________________________ Estado ______________________

Uso __________________________ Lugar _______________________

En el inventario se incluyen los artículos de recepción y papelería; la posible fecha de renovación de artículos de decoración, acabados, pintura, etc.

El código facilitará el control interno, se utiliza para cada elemento de las diversas áreas de la empresa. Se establecen de manera personal, para etiquetar, señalar la ubicación y mantenerlo en ese lugar.

Las facturas de las compras que se realizan para el consultorio se entregan al contador, normalmente no se tiene un control de la fecha de compra, pero si la marca en la tarjeta de inventario, podrá hacer comparaciones entre diversos proveedores, tanto del precio como de la garantía.

El inventario le permitirá conocer cuándo se repararon las paredes o relacionar cualquier arreglo que se hizo al inmueble.

Para que el sistema de inventario funcione, es necesario que el responsable lo mantenga activo, anotando el ingreso y salida de los productos. A esta persona, se le entregarán las cajas vacías, botellas, tubos, bolsas, etc. para verificar que el producto realmente se haya terminado; anotará la duración para programar la compra del producto con la debida anticipación: tomará en cuenta el tiempo que el proveedor tarda en resurtirlo.

Para realizar un pedido, primero se revisará la tarjeta de inventario, para solicitar al proveedor que proporcione: mejor precio, mayor descuento, mejor servicio y crédito.

Para verificar el precio actual del producto en la orden de pedido se anotará el precio anterior, para conocer los incrementos o si permaneció estable.

Este control de precios se puede llevar de preferencia, en computadora, para poder comparar los diferentes precios de los productos que ofrecen los distintos proveedores. Si el producto es difícil de conseguir, hacer una anotación en la tarjeta para pedirlo con anticipación.

Es conveniente llevar en un archivo las indicaciones del fabricante de cada producto, por si tiene duda de su uso y para conocer cuáles son:

- sus componentes
- indicaciones y contraindicaciones
- comparación con productos nuevos
- sistema de almacenamiento
- si tiene caducidad o tiempo de duración
- si produce alergia
- si tiene otro uso o aplicación.

Claves

Las claves facilitan: el orden, la clasificación, almacenaje, etc., según sus indicaciones, cuidados, etc.

Las claves permiten señalar un lugar para todos los objetos o materiales que están en el inventario, mantenerlos en un solo sitio, revisar su existencia, etc. Ejemplo: si se comparan 5 productos se pondrá (1-5) (2-5) (3-5) (4-5) (5-5), revisar la fecha de caducidad para seguir un orden; si solicita más cuando queden 2 serán (4-5) y (5-5); los productos renovados, se volverán a etiquetar, para evitar su rezago. Para tener un mayor control del producto, se recomienda terminar los lotes.

Si mantiene activo el inventario (si es posible en computadora) ahorrará tiempo y dinero, evitando compras innecesarias. De presentarse ofertas, verifique y observe lo siguiente:

- Existencia en el almacén.
- La fecha de caducidad.

- Condiciones de almacenaje.
- Que no ocupe mucho lugar en el almacén.
- Que no sufra alteraciones.
- Que no contamine o se contamine.
- Que realmente se necesite.
- Cuál es su duración en el trabajo.
- Cuál es el costo real del producto.

Consejos para comprar

✓ Comprar productos de calidad de marcas reconocidas, avalados por estudios clínicos y de investigación.
✓ Tratar de comprar sistemas completos, versátiles y que cumplan con las expectativas.
✓ Siempre usar las medidas y las instrucciones del fabricante.
✓ Revisar la fecha de caducidad
✓ Analizar y comparar con los productos de calidad existentes en el mercado.
✓ Evitar ahorros mal entendidos.

Ejemplo de control de inventario

Artículos de la Recepción

Artículo	Código	Cantidad	Costo Total	Fecha de compra	Estado físico	Renovación
Cuadros						
Libros						
Sillones- Sillas						
Perchero						
Mesas						
Lámparas						
Luz						
Revistas						
Juguetes						

Artículos de Papelería

Artículo	Código	Costo Unitario	Costo Total	Fecha de Compra	Estado físico	Renovación
Tarjetas de Presentación						
Hojas memb.						
Sobres						
Recordatorio citas						
Recetarios						
Tarjetas de invent.						
Folletos						
Cartas						
Recibos de honorarios						

La computadora como una herramienta administrativa

Ventajas del uso de una computadora en el consultorio:

- Para optimizar el uso necesita una computadora que tenga suficiente capacidad de memoria para guardar toda la información.

- Tener programas de fácil manejo. Existen sistemas de computación especiales para el consultorio médico para manejar el control y la comunicación escrita con los pacientes, la administración los ingresos y egresos, lista de precios, inventario, estadísticas, etc.

- Para su protección el sistema debe contar con diversas claves de acceso a los distintos archivos, ejemplo: si usted no desea que cualquier persona tenga entrada a revisar su archivo de ingresos o tarifas, no le proporcionará la clave de acceso.

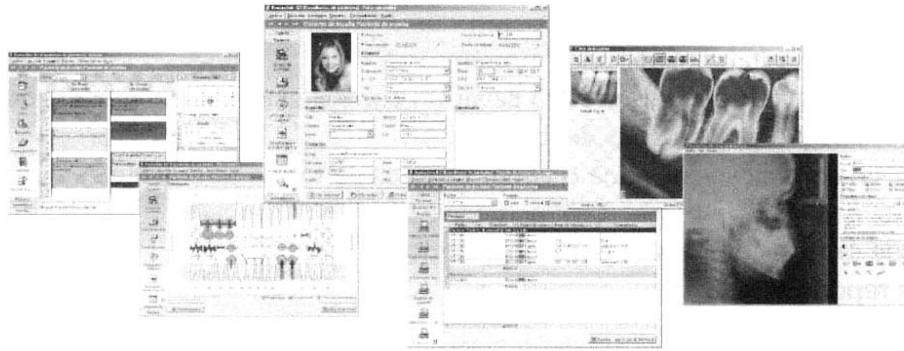
De acuerdo al sistema de cómputo que tenga obtiene:

- Estadísticas de sexo, edad, domicilio, C.P., etc.
- Gráficas
- Datos del paciente para enviar correspondencia de cumpleaños, citas, citas de control, etc.
- Elaborar presupuestos, arreglos financieros, formas de pago, reglamentos y condiciones del consultorio con relación a los pagos, estados de cuenta, etc.

El sistema que a continuación se muestra está dirigido a los odontólogos y lo usamos con la autorización de su creador el Ing. Alexandre Dedioulia como un ejemplo para destacar las ventajas y beneficios que tiene un sistema integral de cómputo dentro del consultorio. Cabe destacar que este sistema tiene todas las bases para adaptarse a cualquier especialidad médica, con esquemas y requerimientos de cada una. Lo importante es tener un programa que le permita controlar todos los recursos humanos y materiales.

Un buen ejemplo de sistemas de este tipo es el programa Dentaclinic desarrollado en México dirigido al mercado odontológico. Es un sistema diseñado para cubrir las necesidades de dentistas en la administración de la clínica o consultorio, organización de expedientes de pacientes e integración completa con todo equipo digital.

Simplifica la integración y administración de los diferentes aspectos relacionados con el ejercicio la práctica En toda práctica se manejan y administran ingresos y egresos, agenda de citas, asociación de imágenes por paciente de tipo radiográfico y fotográfico tratamientos, diagramas de padecimiento, entre otros. Permite manejar toda esta información, asociarla a un paciente y crear un expediente con extraordinaria facilidad.



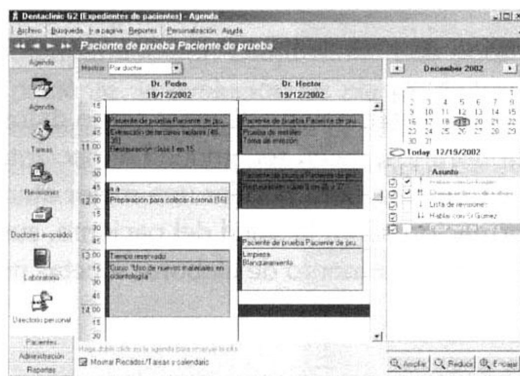
El sistema consiste de tres partes principales:

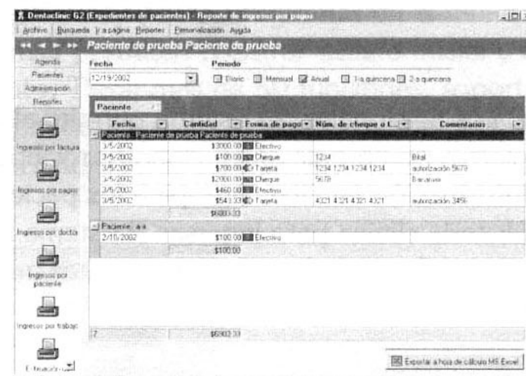
- Administración de clínica o consultorio
- Expedientes de pacientes
- Personalización de sistema

Administración de cínica o consultorio

El sistema incluye una serie de herramientas que facilitan la administración de clínica o consultorio como:

- Agenda diaria interactiva. Le ayudará a llevar el control de sus citas y compromisos con cada paciente.
- Recordatorio automático. La herramienta que funciona para recordar citas o datos importantes.
- Módulo de revisiones de pacientes. Conozca la condición de cada paciente rápidamente.





- Directorios de doctores asociados, laboratorios y personal. La forma más fácil de archivar estos datos que se necesitan en cualquier momento.
- Manejo de efectivo (Caja chica). Para llevar un control exacto en el manejo de su caja.
- Manejo de chequeras y cuentas del banco.
- Controle sin complicaciones una o varias cuentas de forma interactiva.
- Control de gastos.
- Control de órdenes de trabajo para laboratorios.
- Diversos reportes.

Expedientes de pacientes

En la parte de manejo de expedientes de pacientes el sistema ofrece un complejo de herramientas como:

- Listado de pacientes con buscador interactivo le permite organizar la información de la forma más cómoda, agrupar pacientes por diferentes criterios y manejar registros, altas, bajas, citas, etc.
- Datos generales del paciente. Ingresa al sistema la información del paciente junto con su fotografía.

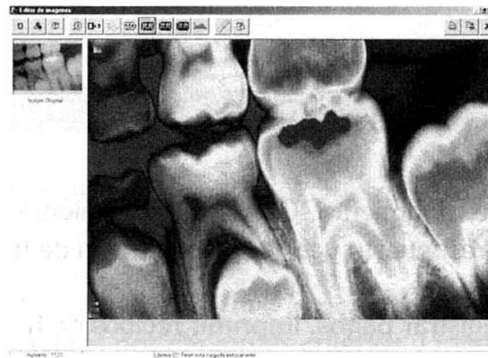


- Datos adicionales. El sistema permite almacenar la información adicional como datos de empleo, a nombre de quien elaborar recibos de honorarios, quien recomendó al paciente etc.
- Información familiar. Agrupa a los pacientes por familias para brindar una mejor atención.
- Historia clínica para ingresar al sistema la información sobre la salud del paciente, sus problemas, enfermedades, alergias y alertas médicas para el momento de elaborar recetas médicas o planes de tratamiento.

- Presupuestos y planes de tratamiento. Con esta herramienta interactiva elabora e imprime el plan de tratamiento, el presupuesto y la carta aceptación de tratamiento en cuestión de segundos.
- Estado de cuenta para registrar pagos, imprimir recibos de honorarios, controlar los planes de pago y créditos.

- Odontogramas interactivos. Por su funcionalidad muy pocos programas en el mundo pueden compararse con Dentaclinic. Los odontogramas permiten registrar estado inicial y actual de paciente, la evolución de planes de tratamiento. Tiene más de 50 funciones, soportan varias especialidades (operatoria, prótesis, cirugía, periodoncia, endodoncia, odontopediatría, ortodoncia). Manejan diferentes tipos de dentadura (temporal, permanente y mixta).

- Periodontogramas interactivos. Permiten a registrar en el sistema estado periodontal de sus pacientes.
- Sistema de captura y procesamiento de imágenes compatible con todas cámaras intraorales y radiología digital. Compatible con escáneres de estándar TWAIN, cámaras digitales de video y foto, radiovisiografos Fimet y Schick, todos formatos populares de archivos de imágenes.

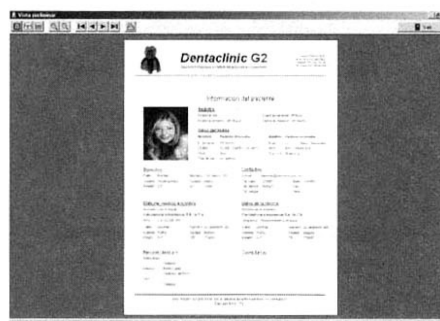


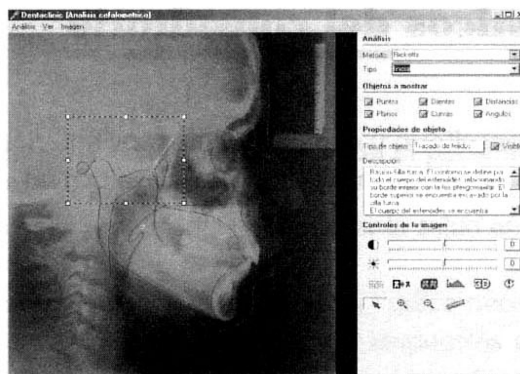
- Módulo de citas de paciente. Administra toda la información acerca de las citas y lleva una bitácora de planes de trabajo para cada cita y el listado de trabajos realizados.
- Recetario automático. Permite elaborar las recetas médicas con todos requisitos necesarios al instante usando un cómodo catálogo de medicamentos completamente personalizado para usted.
- Cartas de uso frecuente. Para elaborar cartas para sus pacientes o colegas de trabajo ya no es necesario ni usar teclado, el generador automático de cartas lo hará por usted.

Sistema

El sistema Dentaclinic esta diseñado a base de tecnología Cliene/Servidor como un sistema de multiusuario y apto para trabajar en redes de cómputo, las siguientes caracteristicas principales:

- Interfaz de usuario muy sencillo e intuitivo basado en la tecnología "One screen" (una ventana multifuncional).
- Completamente configurable (personalizable) y muy flexible, satisface a todas necesidades de clínica o consultorio.
- Sistema de seguridad basada en contraseñas de usuarios con diferentes niveles de acceso a la información.





- Funcionamiento a través de acceso remoto vía línea telefónica.
- Tecnología Cliente/Servidor que permite manejar grandes volúmenes de información sin temor a perderla y sin sacrificar velocidad de acceso a la información.
- Sistema de manejo de información SQL (Simple Query Language) que utiliza el lenguaje universal de las bases de datos. Esto hace a Dentaclinic compatible con otras bases de datos como MS SQL, Oracle y Sybase, entre otras. Esto es relevante cuando es necesario escalar el sistema sin grandes complicaciones de desarrollo.
- Diseñado para trabajar como sistema multiusuario en redes de área local. Esto permite explotarlo en la práctica privada o en una clínica con docenas de consultorios.
- Compatibilidad con sistemas de radiografía digital, cámaras intraorales, cámaras digitales, escáners y otros periféricos de captura de datos, imágenes y video.
- Soporte de los formatos gráficos más usados (*.bmp, *.jpg, *.jpeg, *.png, *.wmf, *.tga, *.avi, entre otros).
- Compatibilidad con MS Office.
- Compatible con los sistemas operativos más utilizados en el mercado: Windows 95, Windows 98, Windows NT, Windows ME, Windows XP y Windows 2000.

Indicadores estadísticos del consultorio

Para conocer la evolución del consultorio y comparar con años anteriores, se desarrollan estrategias y planes de acción que aumenten el crecimiento actual, se clasifican las áreas del consultorio en cuatro principalmente:

I. Información económica

1. Producción realizada
2. Producción cobrada
3. Cuentas por cobrar. (adeudos o no cobrables)
4. Cuentas por cobrar (financiamiento)
5. Gastos del consultorio

II. Información sobre los pacientes

1. Pacientes nuevos
2. Pacientes reactivados
3. Porcentaje de aceptación de tratamientos
4. Procedencia de pacientes. (referidores)

III. Eficiencia

1. Días laborados
2. Horas laboradas
3. Cancelaciones o citas no canceladas

IV. Procedimientos realizados.

Con esta información clasificada, ya sea de manera manual o con un programa de cómputo, podrá conocer la eficiencia de su consultorio mes a mes, conociendo las áreas que tiene que incrementar.

Historia clínica

La historia clínica es una herramienta de comunicación con el paciente. Permite conocer el estado de salud del paciente, investigar la problemática presente y pasada para diagnosticar acertadamente y aplicar el tratamiento indicado para restablecer y mantener la salud en óptimas condiciones.

Este documento se enriquece con los cuestionarios y los estudios necesarios para el caso. No es solamente un papel, es la suma de las diversas preguntas y respuestas que unido a los estudios y a su interpretación permiten concluir para emitir un diagnóstico acertado, sirve de guía para dar un pronóstico y un plan de tratamiento.

Cada profesional selecciona y define el tipo de preguntas para reunir la información pertinente, se apoya con esquemas, dibujos, de acuerdo a la especialidad que se trate.

Las historias clínicas se pueden personalizar en cuanto a su contenido y a la imagen que quiere proyectar como es el logotipo, el tipo de impresión, clase de papel, los colores para facilitar el archivo.

Elementos que forman la historia clínica:

1) Todos los datos del paciente que permitan conocer el estado de salud actual y para comprender la problemática y la etiología de la enfermedad.

2) De acuerdo con los datos y estudios se emite un diagnóstico, se analizan las diferentes alternativas de tratamientos y se comunican al paciente para llegar a una decisión sobre la mejor elección. Con base en esta información se elabora un pronóstico y un plan de tratamiento. En el caso de presentar opciones de tratamiento se señala en la historia clínica el motivo de la elección de tratamiento.

3) La historia clínica es muy útil para resaltar con etiquetas las alertas médicas, pueden ser las alergias o enfermedades que padezca el paciente, sobre todo en el momento de prescribir o administrar medicamentos.

4) La historia clínica es el único documento que lo ampara ante la presentación de una queja o una demanda legal. No es suficiente que la tenga archivada dentro de la computadora, por protección los datos y la historia médica deben estar firmados por el paciente.

5) La historia clínica se mantiene actualizada, se anota la evolución y respuesta al tratamiento. Es preciso que sea vigente para que adquiera validez clínica y se convierta en su caso, en un apoyo para la protección y defensa legal del médico.

6) Si el personal colabora en la actualización de la historia clínica, haga las anotaciones en lenguaje comprensible para la planeación de consultas, número de las citas y el tiempo de tratamiento.

7) Anote los comentarios del paciente, anexe los esquemas o dibujos explicativos, con fecha. El

diagnóstico debe ser totalmente comprendido por el paciente, para lograr su recuperación y evitar problemas posteriores.

8) Guarde en la historia clínica una copia del presupuesto, los arreglos financieros, pagos, el registro de la evolución del tratamiento, los estudios realizados, anote las citas canceladas y el seguimiento al tratamiento.

Es muy importante que todos los datos y estudios se archiven de tal forma que no se deterioren o se pierdan, utilice el sistema de almacenamiento que facilite el manejo.

Consideraciones de la Historia Clínica

Tenga a la mano la Historia Clínica para el momento de la revisión o de la consulta. El personal lo puede apoyar en la actualización del expediente de acuerdo con los avances del tratamiento. Para un mayor control y orden designe para esta tarea a una sola persona. Es un documento confidencial e individual, no debe estar a la vista de personas ajenas al consultorio o de otros pacientes.

Se pueden presentar diferencias de opinión con el paciente durante la evolución de tratamiento, si el paciente justifica la objeción, puede legitimar los reclamos.

La historia clínica sirve como una base para el análisis, estudio y evaluación de la calidad y la cantidad del tiempo que invirtió al paciente; se utiliza para revisiones futuras y para investigaciones clínicas.

El número de historias clínicas tiene relación directa con el número de pacientes que se manifiestan en las declaraciones de impuestos y se vincula con los pacientes que se anotan en el libro de citas. En caso de atender a la familia y cobre por el tratamiento se da al presupuesto indicado el 100% de descuento.

¿Por qué es tan importante mantener la historia clínica actualizada?

- ➔ Para estar preparado para las objeciones y reclamos.
- ➔ Es un documento que las autoridades judiciales pueden solicitar para identificar a la persona.

Si el paciente cambia de residencia puede solicitar su historia clínica para que otro profesional esté al tanto de sus antecedentes y continúe con los cuidados necesarios para mantener la salud.

Frecuentemente se utiliza esta frase:

"Las personas olvidan pero las historias clínicas recuerdan". La información debe estar apegada a la realidad.

Componentes de la Historia Clínica

I. Es un documento claro que informa el estado de salud del paciente.

II. De acuerdo con la especialidad son los elementos que la componen, entre los que se encuentran:
   1) Datos Generales
   2) Historia médica
   3) Antecedentes y expectativas del paciente
   4) Historia clínica
   5) Examen clínico
   6) Exámenes diversos
   7) Diagnóstico
   8) Pronóstico
   9) Plan de tratamiento
   10) Presupuesto
   11) Forma de pago y arreglos financieros
   12) Autorización de tratamiento
   13) Notas del avance o progreso del tratamiento.
   14) Programa de prevención y mantenimiento

1) Datos generales del paciente

Ejemplo:

Nombre(s) _______ Apellido Paterno __________ Apellido Materno ______ Apellido de Casada______

Ocupación ______________ Fecha de nacimiento ______/______/_____ RFC: _________________

mes día año

Teléfono de casa _________________ Correo electrónico ________________________________

Calle y Número ____ Colonia ________________

Código Postal _______________ Ciudad ________________ Estado _____________________________

Empresa donde trabaja: _____________Teléfono Oficina __________ Puesto que ocupa: ____________

Calle ____ Colonia ___________________________

Código Postal _________________Ciudad _________________ Estado _______________________

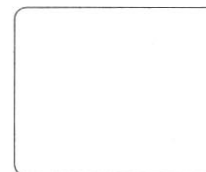
Fecha ___________________ Firma _______________________

Consulte los datos directamente con el paciente si no los llenó todos.

2) Antecedentes médicos generales

Las preguntas de la historia médica o antecedentes médicos se elaboran de acuerdo a la especialidad. Este documento revela cualquier alteración, enfermedad o consecuencias anteriores al tratamiento y sobre todo las alertas médicas.

Las alertas médicas pueden ser las alergias, enfermedad, embarazo, algún tipo de cuidado clínico. Se recomienda resaltar las alertas con etiquetas de colores o con plumones.
Ejemplo de historia médica



Alertas médicas

Nombre completo ____

La siguiente información formará parte de su Expediente Clínico. Las respuestas son consideradas como confidenciales. Si tiene alguna duda o desea hacer un comentario en privado con el Doctor no dude en hacerlo.

1.- Señale si ha padecido alguna de las siguientes enfermedades:

Fiebre Reumática   Ataque al corazón   Diabetes   Anemia

Infarto   Mareos   Tuberculosis   Presión arterial baja o alta   SIDA

Insuficiencia Renal   Hepatitis

2.- Indique si ha tenido alguna reacción alérgica a los siguientes medicamentos:

Penicilina   Aspirina   Pastillas para dormir   Sulfas   Cortisona

Es sensible al metal   Otros medicamentos

3.- ¿Cuándo fue su último examen físico? ________________

4.- ¿Ha tenido alguna reacción a los anestésicos dentales?	Sí	No
5.- ¿Está recibiendo tratamiento medico actualmente?	Sí	No
6.- ¿Está tomando algún medicamento?	Sí	No
7.- ¿Ha tomado cortisona durante los últimos dos años?	Sí	No
8.- ¿Ha estado hospitalizado?	Sí	No
9.- ¿Ha recibido transfusiones sanguíneas?	Sí	No
10.- ¿Le ha comunicado algún medico sobre alguna anormalidad en su corazón?	Sí	No
11.- ¿Tiene dolores de cabeza frecuentes?	Sí	No
12.- ¿Padece de resfriados a menudo?	Sí	No
13.- ¿Respira con la boca y no con la nariz?	Sí	No

14.- ¿Siente algún dolor en el pecho cuando se esfuerza?	Sí	No
15.- ¿Viene por voluntad propia?	Sí	No
16.- ¿Su respiración es irregular al realizar ejercicio ligero?	Sí	No
17.- ¿Se le hinchan los tobillos con frecuencia?	Sí	No
18.- ¿Ha recibido tratamiento de radiación o quimioterapia?	Sí	No
19.- ¿Vomita frecuentemente?	Sí	No
20.- ¿Fuma?	Sí	No
21.- ¿Toma bebidas alcohólicas con frecuencia?	Sí	No
22.- ¿Toma drogas?	Sí	No
23.- ¿Orina más de seis veces al día?	Sí	No
24.- ¿Tiene sed la mayor parte del día?	Sí	No
25.- ¿Ha tenido convulsiones o ataques?	Sí	No
26.- ¿Se ha encontrado alguna vez en un tratamiento psicológico o psiquiátrico?	Sí	No
27.- ¿Tiene tendencia a desmayarse?	Sí	No
28.- ¿Usted o algún familiar sangran excesivamente al cortarse o después de extracciones dentales?	Sí	No
29.- ¿Tiene algún problema o enfermedad no mencionada?	Sí	No
30.- Señora: ¿Está embarazada en este momento?	Sí	No
31.- ¿Utiliza medicamentos para control de la natalidad?	Sí	No

Firma: ____

(se responsabiliza el paciente de la veracidad de su información)

México, D.F. a ___ de ___________ de 2____

3) Antecedentes y expectativas del paciente

Es una forma preliminar de comunicación con el paciente porque antes de mantener la entrevista se puede conocer con las preguntas el motivo de la consulta, sus expectativas, experiencias, tratamientos anteriores y médicos que lo atendieron. Debe incluir preguntas para conocer:

a. El motivo de la consulta.
b. La fecha del último tratamiento y la frecuencia de consultas.
c. Estudios anteriores.
d. Complicaciones de tratamientos.
e. Cualquier sensibilidad o incomodidad.

f. Hábitos.
g. Preguntas encaminadas a que el paciente defina cuál es su apreciación sobre los tratamientos anteriores.
h. Motivar al paciente para que auto califique su estado de salud actual y el tratamiento anterior.
i. Solicite el nombre del médico anterior.
j. La última fecha de consulta

Para incluir todos estos datos, diseñe un cuestionario que abarque toda la información que requiera de acuerdo con su especialidad médica. Deje un espacio para la fecha y la firma del paciente.

Esta información la completa el paciente antes de la entrevista inicial preferentemente en la sala de espera. Considere dentro de la primera consulta el tiempo que se tarda en llenar estos datos.

La persona encargada de recibir al paciente verifica que los datos estén claros, completos, y firmados por el paciente y le entrega el folleto de bienvenida. Mientras tanto se la entrega al médico para que los analice previo a la entrevista.

4) Exámenes clínicos y radiológicos

Los estudios clínicos, radiográficos, tomografías, ultrasonido, resonancia magnética, pruebas de esfuerzo, entre otros, lo apoyan para identificar y prevenir complicaciones que a simple vista no se aprecian para emitir un diagnóstico correcto.

Cuando indique cualquier tipo de estudio hágalo por escrito, indique las condiciones en que se debe presentar el paciente y señale el lugar donde se los hará. Anote la fecha de los estudios y su interpretación para verificar la evolución del tratamiento.

5) Diagnóstico

El diagnóstico es la clave de la historia clínica. Explicar la etiología de la enfermedad, las manifestaciones de la historia médica, las interpretaciones de los diversos estudios, las alternativas de tratamiento, analizando las posibles complicaciones, las expectativas y el plan de tratamiento.

Diagnóstico. Fecha:

6) Pronóstico

De acuerdo con el diagnóstico se elaborara un pronóstico, se anotan las dudas o posibles complicaciones, así como las posibles soluciones.

Pronóstico. Fecha:

7) Aceptación de tratamiento

Con relación a las políticas que establece el consultorio, se recomienda que el paciente firme una solicitud de aceptación de tratamiento y la autorización para realizarlo apegado a las normas de la Secretaría de Salud. Ejemplo:

Otorgo mi más amplio consentimiento y autorizo a que el Dr. _______________ a que realice los tratamientos y procedimientos del plan de trabajo, contemplados y presentados en el presupuesto. Estoy enterado de las ventajas y desventajas, así como las consecuencias de no llevar al cabo el tratamiento conforme al plan de trabajo.

Así mismo, doy mi consentimiento para que administren anestésicos locales, antibióticos, analgésicos, y cualquier otro medicamento que se considere necesario para el cumplimiento del plan de trabajo.

Tengo pleno conocimiento que durante el tratamiento se pueden presentar inflamaciones, endurecimiento de los tejidos y dolor, lo cuál es consecuencia del ciclo del tratamiento.

He tenido la oportunidad de preguntar y recibir respuestas de mi condición médica, de los tratamientos y procedimientos encaminados a recobrar completamente mi salud, liberando de cualquier responsabilidad civil, penal o de cualquier índole al doctor por las acciones que se apliquen en este tratamiento.

Firmando en señal de plena conformidad, el día _______ de _____________ de 2 ___

Nombre ____

Firma ____

Consentimiento de aplicación de anestesia

El paciente autoriza a que se le administren anestésicos locales o generales de acuerdo al reglamento ético profesional.

Consentimientos especiales

En el caso que requiera cirugía, presente al paciente la carta de aceptación, señalando posibles complicaciones y complicaciones postoperatorios.

Autorizaciones

Todos estos documentos están enfocados a buscar la previa autorización y exoneración en caso que se presente cualquier clase de problema con determinados pacientes y con algunos de los tratamientos.

Se presenta en el supuesto caso que se requiera la autorización para aplicar el tratamiento a un menor. En especial, niños con problemas ya sean de tipo físico o mental.

Por otro lado, esta clase de documentos pueden considerarse un tanto intensos, pero son de gran ayuda en el caso de necesitarlo. Sea sutil al presentárselo al paciente, aunque en una emergencia no hay tiempo de hacerlo.

8) Plan de tratamiento

En el plan de tratamiento se describen los tratamientos que ofrece al paciente. Se basa en las historias, exámenes, diagnóstico y pronóstico.

Debe ser lógico para atender y aliviar los síntomas del paciente, problemas, enfermedades. Debemos establecer prioridades en los tratamientos para prevenir los cambios o complicaciones posibles.

Si se refiere al paciente con un especialista para tratamiento, indique las ventajas y desventajas del mismo, incluya las instrucciones y el nombre del especialista. Hágale seguimiento para no perder al paciente.

El plan de tratamiento debe tener una secuencia lógica e incluye:

a) Una lista de todos los problemas del paciente.
b) El propósito del plan de tratamiento, el razonamiento y el pronóstico.
c) Alternativas del plan de tratamiento y el motivo para su selección.
d) Posibles riesgos en la aplicación del tratamiento.
e) Firma de consentimiento del paciente.
f) Indique si requiere hospitalización para su atención.
g) Señale el motivo de la consulta y las urgencias.
h) Hay situaciones en las que el enfermo no acepta parte del tratamiento, no se le puede obligar a completarlo, si es el caso, indique todas las explicaciones y las posibles consecuencias de esta negligencia.

Una vez realizado el diagnóstico y sea comprendido y aceptado por el paciente, se diseña un plan de tratamiento para:

- Definir la duración del mismo
- El número de citas.
- El tiempo que empleará en cada cita.
- Si el procedimiento establece medicar al paciente previamente, señale las indicaciones.
- Tener todos los materiales para el caso.
- Programar tiempos de operatorio.
- Tiempo de entrega del laboratorio.
- Programar los tiempos activos de trabajo como es el tiempo de anestesia.

Esta planeación del tiempo que requiere para la consulta proyecta organización e interés por servir para lograr mejores resultados en la aplicación de los tratamientos. Permite mencionar al paciente por escrito las complicaciones que se deriven por la interrupción o suspensión del tratamiento.

Es el momento de orientar y educar al paciente, invítelo a continuar con un programa de prevención y mantenimiento de la salud Este programa es tan importante como la fase final del tratamiento y es un valor agregado a la calidad.

9) Presupuesto y Forma de Pago

Se elabora de acuerdo al diagnóstico y al plan de tratamiento. Se definen los honorarios por la prestación del servicio.

El presupuesto para que se convierta en un documento tiene las siguientes características:

- Se elaborará en una hoja membreteada con logotipo
    - Dirección completa
    - Teléfonos
    - Lugar
    - Fecha de los Registros:
        - Federal de Contribuyentes
        - Cédula profesional
        - Registro de Salud
    - El nombre completo del paciente y su dirección
    - Descripción de cada tratamiento y su costo.
    - Total a pagar

La siguiente leyenda:

Autorizo por este medio al Dr. ______________________________ para que lleve a cabo los tratamientos dentales descritos en éste presupuesto, con las limitaciones y condiciones que me han sido expuestas y de conformidad con el contrato de prestación de servicios, celebrado de común acuerdo entre ambas partes.

Acepto los honorarios por dichos servicios que serán de _________ y me comprometo a pagar en la siguiente forma:

Pago inicial de ________ el día ____ de ____ de 2___ y a partir de esta fecha ______ pagos semanales (quincenales, mensuales) el día ________ de tratamiento.

Con este documento se determina cuándo los pacientes son deshonestos, porque no les gustará este sistema y no lo aceptarán. Éste lo beneficia porque este tipo de pacientes son un problema en cuestión de pago en tratamientos prolongados o deserciones durante el tratamiento.

• Debe quedar asentado lo siguiente:

1. Cargos por morosidad en el incumplimiento de los pagos estipulados, al __% mensual sobre saldos insolutos.

2. Cargo por cita no cancelada de ______.

3. Cargo del 20 % por cheque devuelto por su banco.

4. Los servicios no previstos en éste presupuesto o que surjan durante la ejecución del mismo, tienen un costo adicional previamente aclarado.

El paciente firma el presupuesto de conformidad, conserve una copia en el expediente y dele el original al paciente para que conozca las fechas de los pagos y de las sanciones. Se crea un compromiso de ambas partes.

El sistema de computadora facilita los procedimientos anteriores.

10) Forma de pago

Se recomienda, tener una forma impresa con el plan de pago y dársela al paciente para que elija cuál es su alternativa para comprometerse a pagar con puntualidad.

Se presentan diversas alternativas que cada profesional debe tomar en consideración:

– De contado un sólo pago que tendrá un ____% de descuento.

– Tarjeta de crédito, un sólo pago con un ____ % de descuento.

- Pagos diferidos durante el tratamiento, sin descuento en efectivo.
- Pagos diferidos con tarjeta de crédito un ______% adicional por uso de tarjeta.

Estados de cuenta

Abra un espacio dentro de la Historia Clínica para registrar los pagos que se determinaron de común acuerdo y con relación al presupuesto y al plan de pagos.

Ejemplo para balance de pago:

Fecha	Recibió pago:	Costo	Pago	Balance

11) Notas de terminación del tratamiento

De las notas de avance del tratamiento se toman los datos relevantes desde el inicio hasta el término y se indica la fecha. Incluya:

a. Pronóstico del tratamiento.
b. Instrucciones para cuidados especiales.
c. Una relación de llamadas telefónicas, indique los medicamentos sugeridos e instrucciones dadas.
d. Cualquier información que el paciente requiera, dependiendo del tratamiento que se realice.

Al concluir cualquier tratamiento pregunte al paciente si siente mejoría, si se cumplieron sus expectativas y si está satisfecho con el servicio. En este momento se le recuerda la importancia del sistema de prevención y mantenimiento de la salud.

Un paciente satisfecho recomienda.

Un mal comentario perjudica.

Resultados de las evaluaciones

Escala de evaluación personal

Con esta evaluación obtendrá una calificación que le permitirá saber si usted se limita únicamente a realizar labores administrativas o si es un líder.

Sume los enunciados nones _____ Área administrativa

Sume los enunciados pares _____ Liderazgo

El resultado que usted obtuvo tanto en el área administrativa como en la de liderazgo se encuentran en una escala de 1 a 100. Analizando el resultado obtenido sabrá si usted es un líder con éxito que desempeña bien sus labores administrativas y si ha logrado formar un equipo de trabajo que le permita continuar con su desarrollo y crecimiento profesional.

Actitud al formar un equipo de trabajo

- Un total de 60-70 indica una actitud positiva hacia la gente y el tipo de actitud necesaria para formar y mantener un equipo fuerte.
- Un total ente 49 y 59 es aceptable y, con un esfuerzo razonable, le será posible formar un equipo.
- Si el total fue por debajo de 40, será necesario que examine cuidadosamente su actitud en camino a una filosofía de un consultorio con éxito.

Analice su destreza en comunicación

Respuestas: 1(b); 2 (a); 3 (a); 4 (b); 5 (b); 6 (a); 7 (a); 8 (a); 9 (b); 10 (a)

Ambiente de servicios al cliente

Interpretación:

75 - 71 respalda mucho

70 - 55 respalda

54 - 40 respalda poco

39 - 25 no respalda

24 - 15 ¡pronto estará en quiebra!

Notas Bibliográficas

(1) Agustín Reyes Ponce. *Administración de Empresas*. Teoría y Practica. Editorial Limusa. México, 28a. Edición 1982. pág. 12.

(2) Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig. *Administración en las organizaciones*. Mc Graw Hill. México, 1983 pág. 14.

(3) Edgar H. Scheine. *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México, 1982 pág. 14.

(4) Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig. *Administración en las organizaciones*. Mc Graw Hill. México, 1983 pág. 15.

(5) Agustín Reyes Ponce. *Administración de Empresas*. Teoría y Practica. Editorial Limusa. México, 28a. Edición 1982. pág. 15.

(6) Ibid pág. 22.

(7) Walker, Denis. *El Cliente es lo primero*. Ed. Díaz Santos. S.A. 1991 pág. 20.

(8) Mc Gregor, Douglas. *El Administrador Profesional*. Editorial Diana, México, 1976. 5a Impresión. pág. 20.

(9) David K. Berlo. *El Proceso de la Comunicación*. Editorial El Ateneo. 7a. reimpresión Buenos Aires, 1976. pág. 65.

(10) Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de Administración*. Mc Graw Hill 4ª. Edición 1996 pag 183 Gráfica de harvard Business Gráfica De Harvard Bussines Review pag 78.

(11) Morris, Charles G. *Introducción a la Psicología*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 5a Edición. pág. 75.

(12) De la Fuente, Ramón. *Psicología Médica*. Fondo de Cultura Económica. Edición nueva, 1994. pág. 91.

(13) Ibid pág. 94.

(14) Ibid pág. 94.

(15) Ibid pág. 94.

(16) Orillac, Raúl. *¿Administra usted su consultorio?* Ed. Bermudez. Panamá 1989 pág. 100.

Bibliografía

Averrill, Mary. Corkin Bud. *Network Marketing*. Grupo Editorial Iberoamericana. Serie 50 minutos. México, 1994.

Berlo, David K. *El Proceso de la Comunicación*. Editorial El Ateneo.
7a. reimpresión Buenos Aires, 1976.

Birn, Robin J. *La Investigación de Mercado mejora su Negocio*. Ed. Folio. Colección Biblioteca de Desarrollo Directivo. España 1995.

Bobichon, Guy. *Cómo conquistar y mantener la fidelidad de su clientela*. Ediciones Díaz Santos, S.A. 1990.

Clinicas Odontologícas de Norteamérica. Interamericana- Mc Graw Hill. 1986 Volumen IV.

Clínicas Odontológicas de Norteamérica. Octubre de 1974. Ed. Interamericana.

Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de Administración*. Mc Graw Hill México, Colombia, 4ª. Edición 1996.

Cornejo, Miguel Angel. *Excelencia la nueva competencia*. Editorial Grand, S.A. de C.V. 1a. Edición 1991.

Covey, Stephen. *Los siete hábitos de la gente eficaz*. Ed. Paidós México, 1994.

Cunningham, Aldag, Swift. *Introducción a la Administración*. Grupo Editorial Iberoamericana 2a. Edición. 1991.

De la Fuente, Ramón. *Psicología Médica*. Fondo de Cultura Económica. Edición nueva, 1994.

Dickey, Terry. *Cómo elaborar un presupuesto*. Grupo Editorial Iberoamericana. Serie 50 Minutos. México, 1994.

Estrada Chapman Gabriela, Parás Ayala Jorge. *Administración y Calidad en el Consultorio Médico*. Ediciones Cuellar. México, 1999.

Gibson, Ivancevich, Donnely. *Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos*. Mc Graw Hill Colombia, 8ª. Edición 1997.

Gruebbel, A.G. *Odontología Clínica de Norteamérica*. Editorial Mundi, S.A. Serie V - Volumen 13 . Argentina. 1963.

Hannan, Mack *La venta Consultiva*. Editorial Norma. Colombia 3ª. Edición.

Harris, Godfrey y Harris, Gregrey. El cliente es el mensaje. Ed. Panorama. 1991.

Heim, Pat. Chapman, Elwood. *Cómo ser líder*. Grupo Editorial Iberoamericana. Serie 50 minutos. México, 1993.

Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la Empresa*. Grupo Editorial Iberoamericana. México, 1990.

Jege, Marshall, Schoen, *Friedman. Group practice and the future of dental care*. Lea & Febiger. Philadelphia, 1974.

Kast, Fremont E., Rosenzweig James E. *Administración en las organizaciones*. Mc Graw Hill. México, 1988 2ª. edición.

Lewis, Jordan. *Alianzas estratégicas*. Ed. Vergara. Argentina 1993.

Lexipedia. Enciclopedia Británica. México, 1992.

Ley Federal del Trabajo. Editorial ROIG. México, 2003.

Maddux, Robert. *Cómo formar equipos de trabajo*. Grupo Editorial Iberoamericana. Serie 50 minutos. México, 1994.

Martin, William. *Dirección de los servicios de calidad al cliente*. Grupo Editorial Iberoamericana. Serie 50 minutos. México, 1994.

Martin, William. *Servicios de calidad al cliente*. Grupo Editorial Trillas. México, 1991.

Martínez Ross Erik, Lonngi Rojas, Rafael. *Manual de Psicología para Odontólogos.* Ed. Ciencia y cultura de México. 1989.

Mc Gregor, Douglas. *El Adminstrador Profesional*. Editorial Diana, México, 1976. 5a Impresión.

Morris, Charles G. *Introducción a la Psicología*. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. México. 5a. Edición.

Myers, Gail E. *Administración Mediante la Comunicación*. Editorial McGraw-HilL. México, 1985.

Orillac, Raúl. ¿*Admistra usted su consultorio*? Ed. Bermudez. Panamá 1989.

Parás Ayala Jorge, Estrada Chapman Gabriela. *Administración y Productividad en el Consultorio* Dental. Ediciones Cuellar. México, 1995.

Pearson, Barrie. *Cómo administrar racionalmente el tiempo*. Tm Editores. Ediciones Macchi. 1a. Edición 1993.

Picazo Manriquez Luis, Martínez Villegas Fabián. *Ingeniería de Servicios*. Ed. Mc Graw Hill. 6a. ed. 1992.

Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas. Teoría y Practica*. Editorial Li-musa. México, 28a. Edición 1982.

Schein, Edgar H. *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México, 1982.

Schiffman, Stephan. *Los 25 errores más comunes en la venta y cómo evitarlos*. Ed. Vergara. Argentina 1992.

Sisk y Sverdik. *Administración y Gerencia de Empresas*. Ed. South- Western Publishing. E.U.A. 1976, 1a. edición.

Slutsky Jeff. *Cómo conseguir clientes*. Ed. Mc Graw Hill 1a. Edición 1994.

Stoner, Freeman, Gilbert. *Administración*. Ed. Prentice Hall 6ª. Edición México, 1996.

Woolfolk, Anita E. *Psicología Educativa*. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. México. 3a. Edición.

Revistas:

Revista Médica. Facultad de San Luis Potosí. Universidad Autónoma de S.L.P. Parás Chavero, Enrique. Volumen 2 números 1-3 Enero -Diciembre 1992.